



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

System vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Education and Development System in a Chosen Organization

Student: Andrea Pudichová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2014

## Zadání bakalářské práce

Student: **Andrea Pudichová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Employee Education and Development System in a Chosen Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.  
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy 1 – 4 mi byly dány k dispozici organizací XY, s.r.o.“

V Ostravě dne 09.05. 2014

.....  
Andrea Pudichová

## Poděkování

Tímto bych velice ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za odborné a vstřícné vedení, rady, připomínky a podporu. Také bych chtěla poděkovat manažerce lidských zdrojů a systému kvality organizace XY, s.r.o. za profesionální přístup, cenné rady a pomoc při zpracovávání praktické části bakalářské práce.

## OBSAH

1	ÚVOD .....	8
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ 10	
2.1	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	10
2.2	ZÁKLADNÍ POJMY .....	11
2.3	STRATEGICKÉ PRIORITY .....	12
2.4	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	12
2.4.1	UČENÍ (SE) .....	12
2.4.2	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	13
2.5	MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ KE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI .....	14
2.6	CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ .....	14
2.6.1	PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	15
2.6.2	SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....	20
2.6.3	METODY VZDĚLÁVÁNÍ .....	22
2.6.4	ROLE PERSONALISTŮ PŘI VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI .....	27
2.6.5	ÚČASTNÍCI VZDĚLÁVÁNÍ .....	28
2.6.6	LEKTOŘI VZDĚLÁVÁNÍ .....	29
2.6.7	PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE .....	30
2.6.8	VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	32
3	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....	34
3.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE .....	34
3.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU .....	34
3.3	CÍLE SPOLEČNOSTI .....	37
4	ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI .....	38
4.1	APLIKOVANÉ METODY .....	38
4.2	POPIS STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE .....	38
4.2.1	PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	38
4.2.2	SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....	43
4.2.3	METODY VZDĚLÁVÁNÍ .....	44
4.2.4	VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	46
4.3	ANALÝZA ROZHOVORŮ .....	47
4.4	IMPLEMENTACE ZJIŠTĚNÍ .....	50
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	52
6	ZÁVĚR .....	57

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

**SEZNAM ZKRATEK**

**PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**SEZNAM PŘÍLOH**

**PŘÍLOHY**

# 1 ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci* a to hned z několika důvodů.

Prvním důvodem jsou personalistická témata, která mě zajímají už od doby, kdy jsem se rozhodovala, jaký obor bych chtěla studovat a myslím si, že vzdělávání a rozvoj je jednou z mnoha hlavních součástí náplně práce personalisty, kterou bych v budoucnu ráda vykonávala.

Druhým důvodem je, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v dnešní době už nedílnou součástí každé firmy, neboť se bere v potaz při vytváření strategie lidských zdrojů a strategických podnikových cílů.

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy vzdělávání a rozvoje organizace XY, s.r.o. vyhodnotit získané informace a doporučit návrh na zlepšení vzdělávání a rozvoje v organizaci.

Příčiny, proč na rozvoj zaměstnanců kladou společnosti takový důraz, jsou dnešní moderní doba, neustálý pokrok, potřeba stále inovovat, držet krok s novými technologiemi, rozvíjet se apod. Z těchto důvodů je pro firmy důležitý rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců a hlavně motivace k jejich vzdělávání, neboť to má ve výsledku prospěch pro obě strany. Pro firmu to znamená efektivnější a zkušenější zaměstnance. Pro zaměstnance pak zvýšení kvalifikace, dovedností, znalostí a možnost kariérního postupu.

Bez pravidelného vzdělávání vlastních zaměstnanců by firma mohla ztrácet svou úroveň v boji s konkurenčním prostředím, zákazníky z důvodu nevyužívání moderních technologií a celkově by se mohla dostat do velkého tlaku a v negativních případech pomalu vést k zániku.

Bakalářská práce se skládá ze čtyř hlavních částí.

V první části budou popsána teoretická východiska tématu Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Zdroje budou čerpány z odborných knih a publikací.

Druhá část bude obsahovat charakteristiku vybrané organizace. Bude zde popsán předmět podnikání, historie podniku a obecné informace o firmě.

Obsahem třetí části bude analýza vzdělávání a rozvoje ve firmě XY. Tato kapitola bude navazovat na část teoretickou a bude zde popsán systém vzdělávání a rozvoje, metody, které jsou v organizaci při vzdělávání využívány a výsledky, jaké jim vzdělávání přináší.

Poslední pasáž bude věnována návrhům a doporučením a to na základě analýzy praktické části.



K vypracování bakalářské práce budou zpracovány teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na základě studia odborných knih a publikací, dále bude použita analýza interních dokumentů organizace, také bude provedeno dotazování formou strukturovaných a polostrukturovaných rozhovorů a následně syntéza získaných poznatků.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ**

Cílem teoretické části je vysvětlit cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Definujeme si, jak by se mělo ke vzdělávání zaměstnanců přistupovat a jak by se měli vzdělávat. Jedním z důležitých kroků bude také definování vzdělávacích metod tohoto procesu.

### **2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Řízení lidských zdrojů je schopnost manažerů rozhodovat o pracovních postupech, schopnost vést zaměstnance a delegovat je úkoly, dodržovat strategické cíle organizace a využívat dané zdroje.

Řízení lidských zdrojů se netýká jen dovednosti správně zadávat úkoly, ale souvisí s tím i správný výběr zaměstnanců, kontrola odvedené práce a s tím spojená jejich motivace k úkolu, podpora ke vzdělávání, přesvědčovací schopnosti i jejich následné hodnocení, jak pozitivní, tak negativní. Za součást řízení lidských zdrojů se považuje rovněž řešení konfliktů i osobních problémů zaměstnanců apod.

Urban (2013) ve své knize zdůrazňuje tři předpoklady úspěšného řízení lidských zdrojů, mezi které patří znalost faktorů, jež podmiňují výkonnost a pracovní chování lidí, tedy znalosti, které vychází z psychologie práce a řízení. Dále pak znalosti týkající se manažerských postupů a nástrojů, které představují kategorii zadávání a delegování práce, motivování a koučování zaměstnanců apod. A posledním předpokladem jsou pravidla užívaná vůči širším skupinám personálu, mezi které můžeme zahrnout hodnocení výkonů, tvorbu mezd, školení atd.

Celkově je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců považováno za důležitou součást kompletní strategie organizace.

V každé organizaci je vytvořena vlastní strategie, poslání a vize. Pomocí těchto prvků pak organizace realizuje stanovené plány.

Strategii lidských zdrojů popisuje Dvořáková (2012) jako determinaci záměrů organizace, tedy to, co by organizace měla udělat a změnit v řízení lidských zdrojů, aby dosáhla svých cílů.

Amstrong (2007) ve své knize uvádí, že cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je zvýšit schopnost lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je

hlavním zdrojem konkurenční výhody. Z toho vyplývá, že podstatou je, aby organizace měla pro uspokojování svých potřeb správnou kvalitu lidí, které se dosáhne jejím rozvíjením a vzděláváním.

Za konkrétní cíle považuje Armstrong (2007) rozvoj intelektuálního kapitálu, zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání – tedy prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji.

Rozlišujeme dva typy strategie lidských zdrojů, a to: komplexní a specifické. **Komplexní strategie** neboli strategie transformace je „vytvořena k prosazení změny v organizaci jako celku s cílem přesměrovat myšlení a hodnoty organizace a změnit její kulturu.“ (Dvořáková, 2012, s. 117)

Strategie rozvoje zaměstnanců, resp. rozvoje managementu je součástí tzv. **specifické strategie**, která se zaměřuje na určité personální činnosti a snaží se o změnu již zavedených metod a praxí. Samotná strategie rozvoje zaměstnanců tak usiluje o „integrované řízení lidských zdrojů založené na pracovních kompetencích.“ (Dvořáková, 2012, s. 118) Vzdělávání je pro zaměstnance velkým motivačním faktorem, jelikož souvisí s kariéřním postupem, či jen udržením pracovního místa. Je tudíž důležitá i iniciativa ze strany zaměstnanců o to se rozvíjet a vzdělávat.

## 2.2 ZÁKLADNÍ POJMY

Ze začátku práce by bylo na místě definovat základní pojmy týkající se tohoto tématu. Je potřeba si vše utříbit, jelikož během práce budeme s těmito pojmy často pracovat.

1. **Vzdělávání** řadíme mezi jeden ze způsobů učení (se), ve kterém je hlavním cílem rozvoj znalostí, dovedností a vědomostí. Ve firmě probíhá vzdělávání systematicky a má vždy svůj začátek a konec.
2. **Učení (se)** vyjadřuje proces změny, který zahrnuje nové vědění. Na rozdíl od vzdělávání se můžeme učit nejen organizovaně, ale také spontánně, aniž bychom o tom věděli.
3. **Rozvoj** představuje Armstrong (2007) jako růst nebo realizaci osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.
4. **Odborné vzdělávání (výcvik)** je pak podle Armstronga (2007) chápáno jako plánované a systematické formování chování prostřednictvím možností k učení,

vzdělávacích programů a pokynů, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby ve výsledku vykonávali svou práci efektivně.

## **2.3 STRATEGICKÉ PRIORITY**

Je nutné uvědomit si, proč je rozvoj lidských zdrojů pro firmu důležitý a je nutné stanovit priority rozvoje. Tyto priority uvádí Amstrong ve své knize (2007) a patří mezi ně:

- zesílení nezbytnosti vědomí potřeby učení a vzdělávání vedoucí k soustavnému zlepšování,
- vymezení schopností manažerů tak, aby se z nich stali lidé aktivně zapojení do učení a vzdělávání vedoucího k vytváření znalostí,
- rozvinutí schopností vzdělávat a učit se v celé organizaci,
- soustředění se na veškeré vzdělané zaměstnance organizace, nikoliv jen na klíčový personál,
- zapojení e-learningu (elektronického vzdělávání) do předávání a formování znalostí.

## **2.4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

### **2.4.1 UČENÍ (SE)**

Základní principem vzdělávání je učení a je tedy jedním ze způsobů systematického učení se. Učení je proces, kdy jedinec „získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti, zatímco vzdělávání/ výcvik je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení.“ (Amstrong, 2007, s. 453)

Proces učení je všestranný, neboť se lidé učí pro sebe, od jiných lidí, samostatně, či ve skupinách a týmech. Na základě působení svých nadřízených, kolegů, ale i lidí mimo organizaci. Existuje mnoho způsobů, jak se lidé učí, liší se i intenzita učení a z velké části to také závisí na motivaci, která je v učení hnací silou.

Existuje několik stylů učení, ale v souhrnném měřítku jde prakticky o to, že styly učení jsou založené na jednotlivých preferencích ke konkrétním přístupům k učení. Každý člověk má rozdílný styl učení. V zásadě jsme schopni rozlišit dva typy učení: záměrné, neboli organizované, a spontánní, neboli implicitní. V organizacích probíhá především organizované učení. Hroník (2007) uvádí, že mezi spontánní učení se řadí ty nejpodstatnější věci pro život,

jako jsou: mluva, vytváření vztahů a otevřenost novým věcem a tím rozvíjející se „cílesměrnost“.

## 2.4.2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jelikož je organizace nucena čelit vnitřním i vnějším vlivům, musí zaměstnanci přizpůsobit své schopnosti a dovednosti těmto měnícím se podmínkám. Základním předpokladem k udržení si svého pracovního místa je prokázání ochoty, flexibility a perspektivy se vzdělávat. Tyto nově získané schopnosti posilují nejen jejich postavení ve firmě, ale také postavení na celkovém trhu práce.

Vzdělávání je tedy „proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“ (Kociánová, 2010, s. 169)

Kociánová (2010) vymezuje čtyři **typy vzdělávání**:

1. **instrumentální vzdělávání**, jež vede k efektivnějšímu vykonávání práce a zároveň usnadňuje vzdělávání při výkonu práce,
2. **poznávací (kognitivní) vzdělávání** se zaměřuje na zlepšení znalostí a pochopení věcí,
3. **citové (emoční) vzdělávání** slouží k vytváření postojů a pocitů,
4. **sebereflekтуjící vzdělávání** umožňuje tvoření nových vzorců chování, myšlení a v důsledku toho formování nových znalostí.

Hlavním **cílem vzdělávání** je zajistit schopné, vzdělané a kvalifikované zaměstnance, kteří by sloužili k uspokojení současných i budoucích potřeb a cílů organizace. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by měl být součástí celkové strategie a politiky organizace. Je proto důležité stanovit si jasné cíle a postupy, jak zvyšovat vzdělávání svých zaměstnanců. Organizace by měla mít takové zaměstnance, kteří budou ochotní a připraveni se vzdělávat a měli by být schopni „převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů.“ (Amstrong, 2007, s. 461) Investice, jež organizace vloží do vzdělávacích programů, považují za návratné, jelikož se jedná o potřebné schopnosti zaměstnanců.

Buckley (2009) ve své knize definoval prvky přispívající k učení a rozvoji učení a jedná se o školicí (výcvikové), vzdělávací, plánované a neplánované zkušenosti, které jsou nezávislými a rovnocennými partnery s ohledem na jejich potencionální přínos pro vzdělávání a rozvoj.

## **2.5 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ KE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI**

Motivace je „ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 102) Jde o velmi důležitou součást vzdělávacího procesu, jelikož učení zaměstnanců vede ke zvyšování vlastního potenciálu a ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Nejprve musí být jedincům představen program učení a musí být vysvětleny všechny nejasnosti. Dále by zaměstnanci měli sdělit, co od kurzu/programu očekávají a jaký to pro ně bude mít přínos. Už tato část je prvním stupněm motivace. Také jim musí být sdělen časový plán vzdělávacího projektu a nejlépe i harmonické sladění všech účastníků. Jsou – li tyto základní otázky utříbeny, je nutné zaměřit se na samotný cyklus motivace. Cyklus motivace se skládá ze tří etap: přesvědčení o přínosech, závazek k učení a poznání dopadů. (Vodák, Kucharčíková, 2011) Tento cyklus je závislý na tom, v jakém stádiu se daný jedinec nachází a z toho vychází strategie, jakým způsobem se má v cyklu posouvat. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je možné toho dosáhnout následovně:

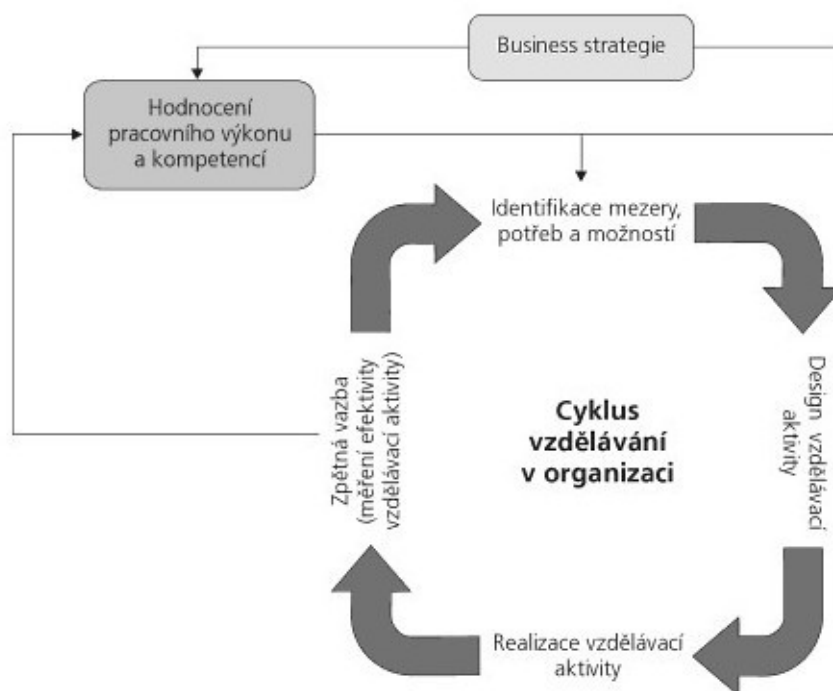
- debatováním o příkladech, kdy učení mělo pozitivní výsledky,
- pořádáním interních nebo externích návštěv u týmů, jimž učení přineslo „ovoce“
- užitím článků z literatury, v nichž jsou přínosy takového učení popsány,
- pozváním lidí, kteří v užitečnost učení věří a umějí jej podpořit na povzbuzujících příkladech.

## **2.6 CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ**

Obsahem této kapitoly bude popis plánování vzdělávání, popis metod, které jsou využívány při vzdělávání zaměstnanců, charakteristika účastníků a lektorů podílejících se na vzdělávání a také postup při vyhodnocování vzdělávání apod.

Cyklus vzdělávání tvoří čtyři fáze a tyto fáze je možné si prohlédnout na následujícím obrázku.

**Obr. 2.1 Cyklus vzdělávání**



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 134. ISBN 978-80-247-1457-8

Tento cyklus tvoří: identifikace mezery, potřeb a možností, design vzdělávací aktivity, realizace vzdělávací aktivity a zpětná vazba. S cyklem vzdělávání ovšem souvisí i business strategie, podle které se vzdělávací aktivity plánují a samotné hodnocení pracovního výkonů zaměstnanců.

### 2.6.1 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Plánování vzdělávání předchází **analýza údajů**, která si klade za cíl nalézt problémy týkající se výkonnosti podniku, zjistit, jak se projevují a stanovit jejich příčiny. Analýza údajů zohledňuje kulturu podniku, jeho vnitřní prostředí, ale také okolí, motivaci i chování zaměstnanců.

Při hodnocení se v první fázi využívají dva přístupy: srovnávací a absolutní.

**Srovnávací přístup** „zahrnuje techniky stanovení pořadí (od nejlepšího k nejhoršímu), nucené rozdělení (dělení do skupin, intervalů, bodové ohodnocení zaměstnanců), anebo párové srovnávání (každý je porovnán s každým a zjišťuje se, zda podle zadaného kritéria je lepší, či horší).“ (Vodák, 2011, s. 94)

**Absolutní přístup**, Vodák (2011) definuje následovně: využívá písemného popisu hodnotitele, číselného hodnocení (v určitém rozsahu možných bodů), popisné stupnice (využití přídavných jmen k hodnocení úrovně schopností), grafické hodnotící stupnice (zahrnuje obvykle několik aspektů a je kombinovaná s číselnou či popisnou stupnicí), výkonnostní stupnice, nebo nucené volby.

Výsledkem analýz je velké množství informací a dat z různých zdrojů a je nutné zachovat objektivitu při zpracování, proto se využívá určitých zásad, mezi které dle Vodáka (2011) patří:

- zvážení činitelů mající vliv hlavně na problémy ve výkonnosti jedince nebo celého podniku,
- zaměření se na dosažení souhrnného pohledu na problém, což umožňuje konzultace se všemi zodpovědnými zaměstnanci,
- využití přístupu perspektivy jiného zaměstnance, ve kterém jde o jisté volné popsání problému.

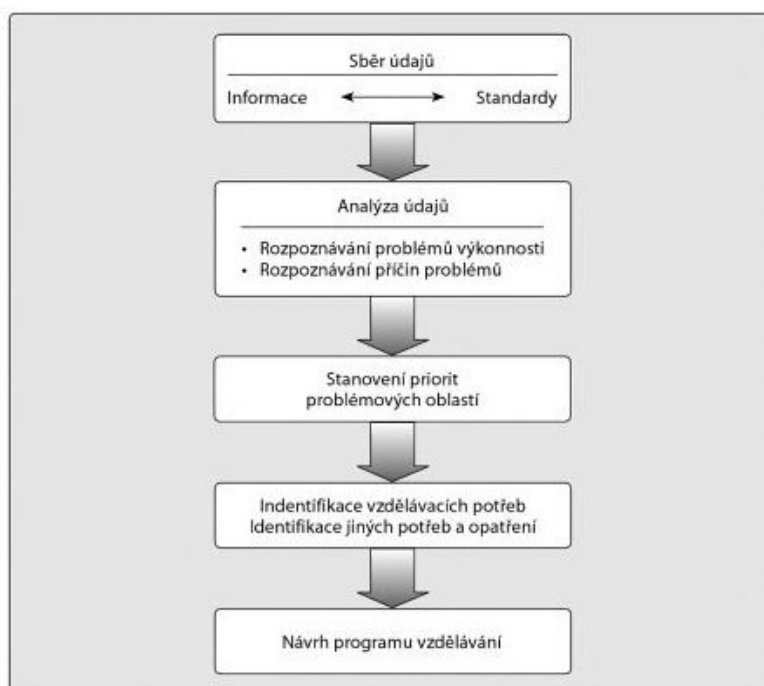
Na základě těchto zásad se získané informace třídí, shrnují a posuzuje se vzájemná souvislost.

Konečným efektem je návrh vzdělávacího programu, případně návrhy k řešení jiných zjištěných problémů. Zjednodušeně řečeno nám analýza určí, kdo a proč potřebuje vzdělávat.

Tento proces si můžeme prohlédnout na následujícím obrázku.



**Obr. 2.2 Model procesu identifikace potřeb vzdělávání**



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. s. 95. ISBN 978-80-247-3651-8.

Výsledné návrhy vzdělávání musí zohledňovat různé faktory, patří mezi ně výstupy podniku (produkty, služby), odvětví, ve kterém se organizace angažuje, velikost a organizační struktura, počet účastníků vzdělávacího programu, předešlé vzdělávací projekty, musí se také zaměřit na předpokládanou časovou a finanční náročnost a také na to, zda bude možné výsledky kvantifikovat.

Vodák (2011) také přikládá důraz na to, že zaměstnanci, kterých se vzdělávání týká, by měli být předem dostatečně informováni, aby nedocházelo k obavám, že tyto aktivity ohrožují jejich vlastní osobu.

**Vzdělávací plán (projekt, program)** je výstupní fází identifikace potřeb a zahrnuje „proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje.“ (Vodák, 2011, s. 96)

**Proces plánování** je rozdělen do tří fází (Vodák, 2011):

1. **přípravná fáze** zahrnuje specifikaci potřeb, rozbor účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu,

2. **realizační fáze** reprezentuje vývoj a zpracování jednotlivých fází vzdělávacího projektu a samotnou realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Určuje způsoby, jak bude vzdělávání probíhat.
3. **fáze zdokonalování** je poslední fází plánování vzdělávání a jde v ní o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem k určeným cílům a hledání možností zdokonalení celého procesu. Mezi zúčastněné by měli být zařazeni organizátoři, lektori, účastníci a manažeři, jejichž zaměstnanci absolvovali vzdělávání.

U plánování je také podstatné zodpovědět následující **otázky** (Vodák, 2011):

- **témata vzdělávání** zdůrazňují důležitost programů „ušitých na míru“, jelikož nejlépe slouží ke zkvalitnění stávajících schopností a dovedností,
- **cílová skupina účastníků** představuje podstatu toho, že účastníci by měli být na stejné vědomostní a schopnostní úrovni, aby měli podobné funkční zařazení apod. Tyto skupiny se označují jako homogenní,
- **metody a techniky realizace vzdělávání** zahrnují indoorové vs. outdoorové metody, metody podporující aktivitu, či tvořivost zaměstnanců,
- **zvolení vzdělávací instituce** reprezentuje vlastní školící centrum, interní odborníci, nebo externí instituce, což jsou veřejné nebo podnikatelské subjekty,
- **kdy a v jakém časovém období** znamená, zda se bude vzdělávací program opakovat, nebo se bude jednat o jednorázovou akci, záleží také na výběru termínu vzdělávacího projektu (nevhodné např. v období dovolených),
- **kde se vzdělávací program uskuteční**, tedy jestli se bude vzdělávat v podniku, nebo mimo něj,
- **jak bude probíhat průběžné a závěrečné hodnocení**, tato otázka slouží k posouzení efektivnosti a přínosů daného vzdělávacího programu,
- **velikost nákladů na vzdělávání**, kdy organizace musí počítat s přímými náklady (pracovní a studijní materiál, doprava, strava, ubytování, mzdy lektorů) a alternativními náklady (vyčíslení vynaloženého pracovního času účastníků) a také mzdou.

Prvním krokem ke vzdělávacímu procesu je **analýza a identifikace potřeb vzdělávání**. „Je to nejkritičtější a nejdůležitější fáze projektování vzdělávacích aktivit a chyba

provedená v analýze vzdělávacích potřeb se neodvratně projeví i ve všech dalších krocích, tedy následně i při realizaci firemního vzdělávání.“ (Bartoňková, 2007, s. 118)

Analýza potřeb vzdělávání spočívá v nakupení informací „o současném stavu znalostí, schopností a dovedností p zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.“ (Vodák, 2011, s. 85)

Vodák spolu s Kucharčíkovou (2011, s. 85) říkají, že identifikace nám poskytuje odpovědi na následující otázky:

- „Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládání těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?“

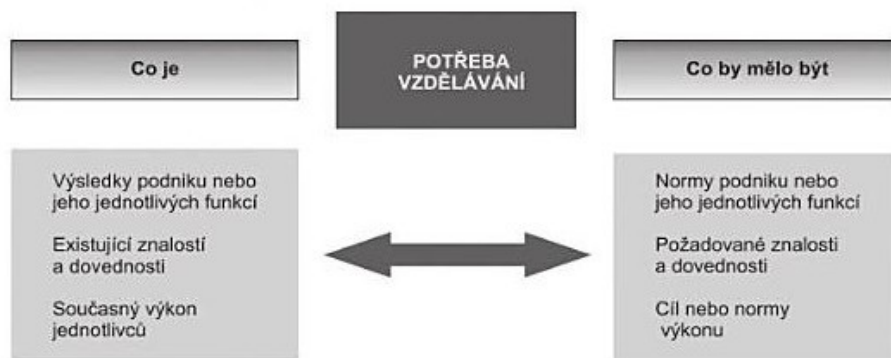
Výsledkem této analýzy je objevení mezer ve výkonnosti, které lze odstranit pomocí vzdělávání. Druhotným výsledkem je pak návrh vhodného vzdělávacího projektu. Výkonnostní mezera je tedy poměr mezi standardní (optimální, požadovanou) výkonností a současnou (reálnou) výkonností.

Celková analýza by měla vycházet z již odhalených mezer a součástí by mělo být i odhalení výkonnostních faktorů, které nelze vzdělávacím programem vyřešit.

**Potřeba vzdělávání** vychází z několika faktorů a Vodák (2011) říká, že k užitečným zdrojům informací o budoucích potřebách vzdělávání patří strategické podnikové plány, které vedou ke zvýšeným nárokům na vzdělání, změny v konkurenčním prostředí, nové technologie a systémy, změny řízení a výkonnosti, které ukážou odchylky ve výkonnosti jednotlivých oddělení, či restrukturalizace podniku zahrnují změny počtu stavu zaměstnanců, změny v pracovních pozicích a tím i v požadavcích na výkonnost.

Potřeba tedy ukazuje rozdíl mezi tím „co je“ a „co by mělo být“ a tento vztah vyobrazuje Bartoňková (2007). (viz následující schéma)

**Obr. 2.3 Vzdělávací potřeby**



Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání, strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. s. 119. ISBN 978-80-247-2914-5

**Proces identifikace potřeb** probíhá ve třech fázích (Vodák, 2007):

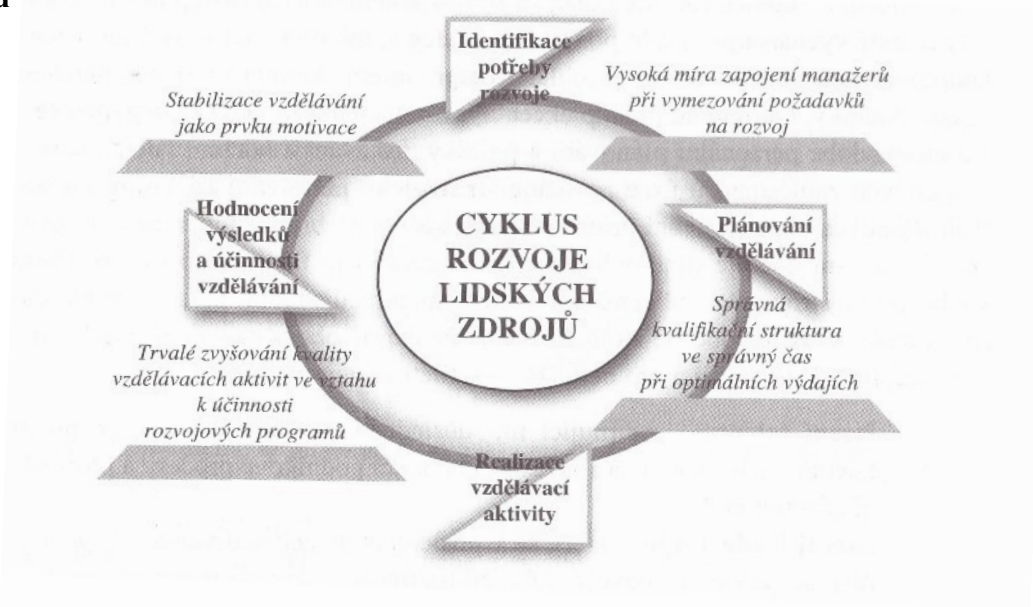
1. **první etapa** realizuje jednotlivé analýzy podnikových cílů (má-li být vzdělávání úspěšné a efektivní, je důležité sledovat celkovou strategii podniku a cíle podniku). Součástí je i získání podpory managementu a ztotožnění s daným programem i samotnými zaměstnanci.
2. **druhá etapa** se soustředí na analyzování úkolů, schopností a znalostí zaměstnanců a tyto údaje získává z popisů, či kvalifikačních charakteristik pracovních míst. Následně získané charakteristiky srovnává se skutečností, tedy se skutečným stavem schopností a dovedností zaměstnanců, se stylem vedení manažerů apod. Výsledkem je popis o případné potřebě vzdělávání.
3. **třetí etapa** je etapa zabývající se analýzou osob, jejíž součástí je porovnávání typových znaků zaměstnanců s požadavky podniku.

### **2.6.2 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ**

Obvykle politika vzdělávání vychází z toho, jak je vzdělávání v organizaci chápáno. Za nejefektivnější činnost je chápáno systematické vzdělávání zaměstnanců. Jde o plánovanou, organizovanou a dobře zacílenou činnost. Důležitým aspektem systematického vzdělávání je podle Kociánové (2010, s. 169) jeho promyšlenost a logická souvislost (z hlediska organizace i jednotlivých zaměstnanců, z hlediska cílových skupin, z hlediska obsahu atd.) Cyklus systematického podnikového rozvoje, ve kterém se většinou rozvoj zaměstnanců odehrává, má přidanou hodnotu, kde k potřebám podniku přispívá „ekvivalentně kvalifikovaný a

stabilizovaný zaměstnanec, který je motivovaný k dalšímu odbornému a osobnostnímu rozvoji a ke sdílení informací a znalostí s interními a externími partnery.“ (Dvořáková, 2012, s. 285) Mezi strategické prvky řízení rozvoje patří podle Dvořákové (2012) identifikace potřeb a vyhodnocení efektivnosti rozvojových programů.

**Obr. 2.4 Příspěvek fází systematického vzdělávání k přidané hodnotě rozvoje lidských zdrojů**



Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. s. 285. ISBN 978-80-7400-347-9

Dvořáková (2012) na obrázku vyobrazila cyklus rozvoje lidských zdrojů a specifika jednotlivých činností, které mají sloužit k maximálně možné míře odpovídající dynamické realitě podniku a poskytovat tak nezkreslenou a rychlou zpětnou vazbu, což je podstatou trvalého udržení si efektivnosti a vůbec smyslnosti celého systematického vzdělávání.

**Přednosti systematického rozvoje** jsou podle Kociánové (2012) následující:

- příprava vlastních zaměstnanců podle požadavků organizace (zajišťují si potenciál zaměstnanců z vnitřních zdrojů),
- průběžné vytváření schopností personálu v souladu s potřebami organizace,
- napomáhání k zefektivnění pracovního výkonu a jeho kvality,
- účinný způsob zajišťující nalézat zaměstnance z vnitřních zdrojů,
- průměrné náklady na jednoho vzdělávaného zaměstnance bývají obvykle nižší než při odlišném způsobu vzdělávání (chaotickém, neřízeném vzdělávání),

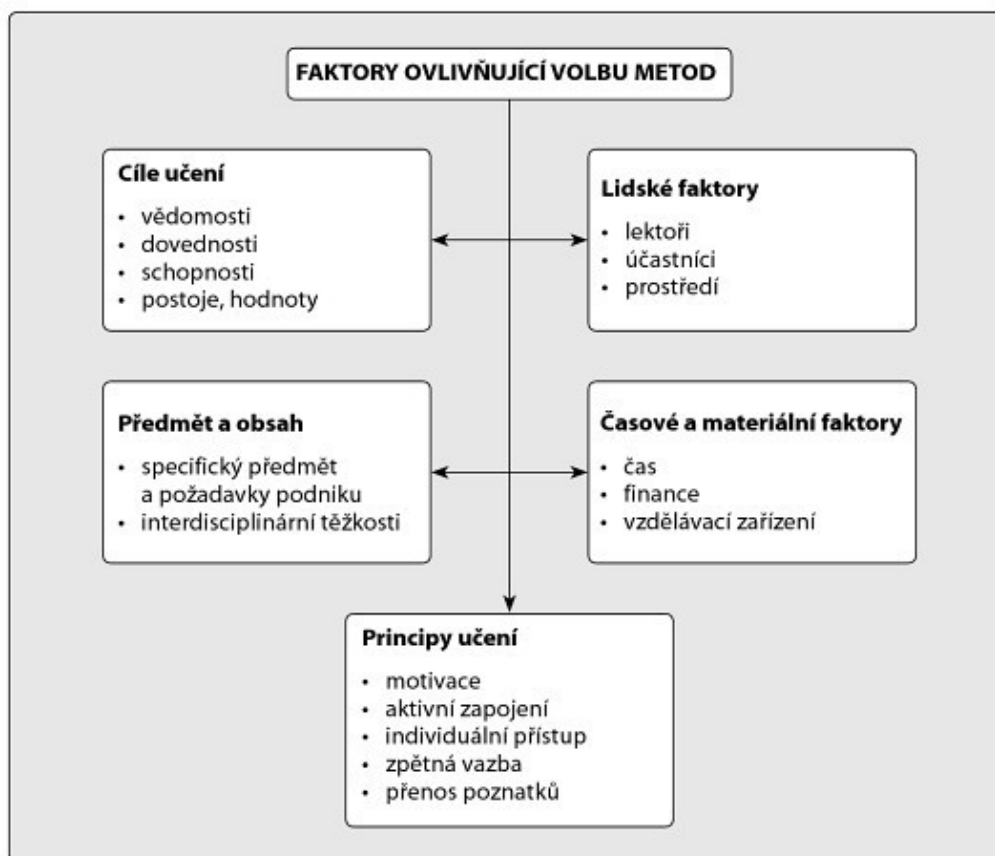
- zdokonalování vzdělávacích projektů (využívají se zkušenosti z dosud aplikovaného vzdělávání),
- narůstá motivace zaměstnanců,
- zlepšují vztah zaměstnanců k organizaci,
- zvyšují atraktivitu společnosti na trhu práce,
- podporují šanci zaměstnanců na kariérní růst,
- vedou ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

### **2.6.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ**

Metody vzdělávání jsou důležitým prostředkem zajišťujícím vzdělávací proces. Metody nejde jednoduše určit, jelikož záleží na mnoha faktorech. Chceme, aby vybraná metoda byla co nejúčelnější a nejvhodnější, ovšem jasný návod k takovému výběru neexistuje. Vodák (2011) říká, že musíme zvážit různorodé činitele, jako jsou okolnosti vztahující se k podniku, k jednotlivcům a k učebním cílům. Dalším východiskem je pro nás zaběhnutý styl a kultura učení. Při výběru metody jsou klíčovým faktorem také individuální učební styly účastníků. A vhodným prostředkem může být i obměňování učebních metod, ale v souvislosti s tím musíme očekávat jistý dopad učebních metod na obsah.

Výběr vhodných postupů vzdělávání je vymezen několika faktory. Jedná se například o: „počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice. Významným faktorem jsou programové cíle, priority a druh podnikání, jímž se podnik zabývá. Důležitá je odborná úroveň a zkušenosti lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů.“ (Vodák, 2011, s. 112) Jednoduše řečeno to ve své knize uvádí Stewart s Brownem (2011) a to tak, že obsah školení, tedy metody, by měly být organizovány a strukturovány na žáka.

**Obr. 2.5 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod**



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. s. 112. ISBN 978-80-247-3651-8

Součástí vzdělávacích metod by měly být moderní technické podpůrné prostředky, metody by měly napomáhat k rozvoji tvořivosti a flexibility, tedy jinak řečeno, měly by nám pomoci přijímat změny a hlavně na ně reagovat.

### **Metody „on the job“, metody „off the job“, metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj**

Metody vzdělávání si můžeme rozdělit do tří skupin, jak uvádí Dvořáková (2007), a to na metody praktikované na pracovišti, mimo pracoviště a metody, které jsou na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj. Vzdělávací metody se uplatňují při různých formách vzdělávání a jsou základem pro efektivní vzdělávání.

## Metody vzdělávání na pracovišti – „on the job“

Metody vzdělávání na pracovišti jsou vykonávány na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností a činností. Metody spadající do této kategorie jsou doporučovány při vzdělávání méně náročných profesí na kvalifikaci, jako je například vzdělávání dělníků. Výhodou je individuální přístup k zaměstnanci, respektování jeho chování a osobnosti a také um lektora učně zaujmout, dodat mu motivaci, dále dobrá schopnost učit, vysvětlovat, naslouchat a také poskytovat zpětnou vazbu. Lektor při školení na pracovišti zastupuje zaměstnavatele, a proto je důležité, aby byl dobře připraven a vzdělávací proces vedl srozumitelně, účinně a efektivně, neboť tento přístup může ovlivnit vztah zaměstnance ke vzdělávání i k samotné organizaci.

Mezi tyto metody patří **instruktáž při výkonu**. Instruktáž představuje nejjednodušší formu vzdělávání a podstatou je pozorování a napodobování zkušeného zaměstnance zaučujícím se pracovníkem, kdy následně dochází k osvojování daných pracovních úkolů a zároveň dochází i k zlepšování vztahů a kooperací mezi zaměstnanci. **Rotace práce** neboli **cross training** je střídání pracovních úkolů a to na úrovni horizontální a vertikální. Podstatou horizontální rotace práce je střídání zaměstnanců na stejné úrovni řízení a vertikální rotace práce je charakteristická střídáním zaměstnanců na různé úrovni řízení. Výhodou této metody je vedení k zastupitelnosti mezi zaměstnanci, tedy jejich flexibilita, rozšiřování jejich pracovních schopností a dovedností, zvyšování kvalifikační náročnosti pracovních pozic. Nevýhodou pak může být selhání zaměstnance při pracovním úkolu z důvodu častého střídání, či špatného organizačního rozdělení, nebo také i nedostatečná odbornost, či intelektuální potenciál. **Asistování** je typické tím, že školený zaměstnanec je přiřazen ke zkušenému zaměstnanci a pomáhá mu s plněním pracovních úkolů a tím se vlastně učí. Asistování se využívá v situacích, kdy zaučování a osvojení si postupů trvá delší dobu. Handicapem ovšem může být přidělení ke školiteli, který svou práci neodvádí zcela dobře a precizně a z toho může vzniknout špatné osvojení pracovních zvyků. A jako poslední **koučování (coaching)** a **mentorování (mentoring)**. Podstatou koučování je dohled určeného lektora, neboli kouče, na školeného zaměstnance, kdy dochází k rozvoji vzdělávání, schopností, dovedností a praktických zkušeností, které se školený zaměstnanec potřebuje naučit ke své profesi. Proti tomu mentorování spočívá v tom, že školitele – mentora si zaměstnanec vybírá sám. Vztah mezi mentorem a školeným pracovníkem funguje spíše na principu rádce – učeň. Tento vztah není tak formální jako u koučování. K těmto postupům můžeme zařadit i **counselling**, jelikož hlavní podstatou je konzultace. Velkou výhodou těchto



tří metod je nepřetržitá zpětná vazba, naopak velkou nevýhodou je časová náročnost a vyčerpání školitele.

### Metody vzdělávání mimo pracoviště – „off the job“

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou vhodné pro vzdělávání manažerů a různých specialistů. Probíhají ve skupinách a je tedy školen více účastníků zároveň. Tyto metody bývají aplikovány jak interními zaměstnanci, tak externími agenturami. Daný program není úzce svázan předem daným scénářem, neboť během skupinových vzdělávacích programů vzniká větší možnost spolupráce a vzájemné komunikace.

Mezi tyto metody se řadí **přednáška**, případně **seminář**, jež spočívá ve zprostředkování teoretických znalostí a faktů. Je to relativně časově nenáročná metoda, ovšem založená na jednosměrném toku informací. **Demonstrace** neboli **praktické vyučování** se odehrává přímo na pracovištích, v dílnách, nebo učebnách, kde dochází k názornému předvádění pracovních postupů. **Workshop**, či **případová studie** pak spočívá v představení reálných či smyšlených situací, které se staly už v minulosti, nebo jsou právě aktuální a účastníci workshopu musí tyto situace ve stanoveném čase vyřešit. U případové studie ovšem nemusí být správné řešení jen jedno. Výhodou je rozvoj komunikačních dovedností, schopností argumentovat, práce v týmu, rozvoj kreativního myšlení apod. Kvůli rozvoji kreativního myšlení se do metod workshopu řadí také **brainstorming** a **brainwriting**. **Manažerské hry**, též **hraní rolí**, jsou založené na zdokonalování praktických schopností s emocionálním prožíváním daných situací. Každému účastníkovi je podle scénáře přidělena určitá role, kterou má ve hře ztvárnit. Závěr scénáře ovšem není určen a to z toho důvodu, aby hráči mohli přijít s vlastními nápady na vyřešení, popřípadě rozšíření situace. Metoda podporuje osvojení si manažerských rolí, rozvoj kreativního myšlení, komunikativnosti, spolupráci a týmovou kooperaci. **Simulace** je založena na modelové situaci, jež je velmi blízká realitě, ale zjednodušena takovým způsobem, aby byla řešitelná školenými účastníky. I zde dostanou účastníci scénář, který musí v časovém intervalu vyřešit. Metoda se využívá hlavně v případech, kdy by byl výcvik v reálných podmínkách nebezpečný, nákladný nebo by mohlo dojít k nějakým škodám. **Outdoor training, vzdělávání pohybovými aktivitami**, či **vzdělávání hrou**, je sportovní verzi vzdělávacích aktivit probíhající mimo pracoviště na otevřeném prostranství. Principem této metody je zvýšit úroveň spolupráce, posílit kolektiv, zvýšit komunikační dovednosti a v podstatě zajistit jakýsi odpočinek účastníkům od každodenních pracovních povinností a tím následně zvýšit jejich výkonnost. Po skončení

aktivit často probíhají mezi jednotlivými účastníky diskuze. Poslední metodou patřící mezi metody „off the job“ je **assessment centre**, neboli **diagnosticko – výcvikový program**. Tento program se však spíše používá při jiných personálních činnostech, jako je výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců apod. Během této formy vzdělávání je účastník postaven do reálné simulace běžných pracovních úkolů a v různých časových intervalech musí řešit nahodilé situace. Jedná se o dynamickou metodu, ve které se různě mění stresové zatížení. Po každé dílčí fázi nastává zpětná vazba mezi účastníkem a hodnotiteli, přičemž účastník navrhuje optimální řešení daného úkolu a podstupuje hodnotící rozhovory s hodnotiteli, kteří jej sledovali. Tato metoda je považována za jednu z nejefektivnějších, jelikož zrcadlí širokou stupnici schopností a dovedností zaměstnance.

### **Metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj**

Mezi tyto metody patří **poradenství**, jež je doporučováno pro vedoucí zaměstnance a napomáhá k rozšíření obzorů a seberozvoji. **Pracovní porady** probíhají formou prezentací, či diskuzí, kdy se řeší současné problémy nejen daného oddělení, ale i celé organizace. Jsou dobrým vodítkem pro začlenění nováčků a jejich rychlejšímu získání informací potřebných pro jejich pracovní pozici, na druhou stranu je obtížné zjistit, zda nedošlo k nějakým nejasnostem při získávání nových informací jak u nováčků, tak zkušených zaměstnanců. **Učení se akcí (action learning)** je metoda, jejíž podstatou je řešení každodenních reálných problémů na základě rad od kolegů, nadřízených apod. Je dobrou šancí pro zlepšení týmové spolupráce. **Samostudium a distanční vzdělávání** je založené na vzdělávání, které je ukončené v předem stanoveném termínu a vyžaduje osobní účast související se získáváním znalostí. Tato metoda se využívá u zkušených, či starších zaměstnanců, pro které je samostudium motivačním hlediskem ke kariérnímu růstu, či jen udržení si dosavadní pracovní pozice. Hlavním cílem uchazečů **trainee programs (programů odborné přípravy nadějných zaměstnanců)** je získat pracovní návyky dané firmy, připravit se na vedoucí pozice, na převzetí složitých úkolů apod. Jednoduše řečeno, jde o přípravu uchazečů přímo „na míru pracovní pozice“. Často je tato metoda zaměřena na absolventy vysokých škol. A je to tedy rozvojová metoda. Poslední metodou v této skupině je **e-learning**, neboli **online vzdělávání**. Je založena a tzv. virtuálních školících učebnách a slouží k rychlému osvojení si nových znalostí a dovedností. Tato metoda má mnoho výhod a patří mezi ně například to, že může spojit lidi z různých území a tak mohou lidé těžit z více zkušeností. Dále je pozitivním hlediskem snižování nákladů na jednoho účastníka vzdělávacího programu, neboť firma

nemusí počítat s cestovným, ubytováním, stravováním, náklady na školicí zařízení apod. Šetří čas uchazečů i školitelů, chytré e-learningové aplikace zdůrazňují hlavní a důležité myšlenky celého programu a tím pádem se uchazeč zaměří především na ně a nemusí se brodit přes horu studijních materiálů. V dnešní době je již hodně vzdělávacích materiálů dostupných na internetu zdarma, což je považováno za další velkou výhodu. Jiným přínosem může být také povinná aktivita účastníků, jelikož musí komunikovat, plnit úkoly, nebo si vyhledávat informace.

## **2.6.4 ROLE PERSONALISTŮ PŘI VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI**

Z hlediska personálního řízení je vzdělávání bráno jako podstatná provázaná činnost s personální činností a to z toho důvodu, že na realizaci vzdělávání se podílejí zejména personální zaměstnanci, specialisté v oblasti vzdělávání v organizacích i vedoucí zaměstnanci. Vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj jsou jedním z hlavních nástrojů „sladění“ požadavků míst a schopností lidí v současnosti i v budoucnosti, tudíž jednou z prioritních oblastí personálního řízení.“ (Kociánová, 2010, s. 170)

**Aktivity personální činnosti** vzdělávání zaměstnanců vymezuje Kociánová (2010) následovně:

- přizpůsobení pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům dané pracovní pozice neboli prohlubování pracovních schopností a flexibility v rámci pracovního místa, jde v podstatě o doškolení,
- zintenzivnění použitelnosti zaměstnanců tak, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání nejen svých, ale i jiných pracovních činností, tedy rozšiřování pracovních schopností
- zajišťování rekvalifikační procesů, tj. procesů, kdy jsou zaměstnanci přeškoleni na pozice, které firma potřebuje; rekvalifikace zaměstnanců v zájmu organizace je součástí organizovaného vzdělávání zaměstnanců,
- orientace zaměstnanců, tj. přizpůsobování pracovních schopností nových zaměstnanců přesným požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce apod.,
- formování pracovních schopností (překračující hranice odborné způsobilosti), tedy rozvoj kompetencí pracovníka.

## 2.6.5 ÚČASTNÍCI VZDĚLÁVÁNÍ

„Klíčovým prvkem podnikového vzdělávání, jemuž jsou vzdělávací aktivity určené, jsou sami jeho účastníci. Motivační připravenost účastníků vzdělávání závisí kromě jiného také na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Citový vztah a dispozice mají vliv na to, jaký bude jeho přístup k učení.“ (Vodák, 2011, s. 106)

Jelikož má každý člověk vlastní styl učení, je potřeba přizpůsobovat jednotlivé přístupy stylu učení vzdělávaným osobám. Je tedy nutné neprosazovat svůj osobní styl učení, ale reagovat a respektovat styly učení vzdělávaných osob.

Na základě předchozí definice si můžeme vymezit několik přístupů ke stylům učení. Jako první si popíšeme učící se osoby podle Kolba. Prvním typem jsou **kompromisníci**, neboli ti, kteří se učí metodou pokus – omyl. Armstrong (2007) Kolba parafrázuje a spojuje přitom dvě fáze cyklu. První je fáze konkrétní zkušenosti a druhá je fáze experimentování. Druhým typem jsou **imaginativní typy** preferující cestu „od konkrétních k abstraktním situacím a od úvah k aktivnímu zapojení.“ (Armstrong, 2007, s. 455) Daní jedinci mají velkou fantazii a proto mají možnost vidět situaci z mnoha hledisek. Třetím profilem jsou **logické typy**, jež jsou založeny na tom, zda je teorie použitelná v praxi a zda tak spojuje abstraktivní a experimentální dimenzi. (Armstrong, 2007) A konečně posledním typem jsou **asimilátoři**, kteří „rádi vytvářejí své vlastní teoretické modely a přeměňují řadu nesourodých pozorování do obecného uceleného vysvětlení.“ (Armstrong, 2007, s. 456) Tento typ se zaměřuje na reflexivní a abstraktní rozměr.

Jiným přístupem mohou být například učící se osoby podle Honeyho a Muforda. Tyto styly učení popisují čtyři typy učících se osob a zároveň s tím i styly učení. Jsou jimi:

- **aktivisté**, „kteří se plně bez předpojatosti zapojují do nových zkušeností a zážitků a libují si v nových úkolech,“ (Armstrong, 2007, s. 456)
- **přemítaví**, jež jsou spíše v pozadí a pozorují nové zkušenosti a zážitky z rozličných úhlů a na základě zkoumání si vyvozují závěry,
- **teoretici**, „kteří upravují a aplikují svá pozorování ve formě logických teorií. Mají sklon k perfekcionismu,“ (Armstrong, 2007, s. 456)
- **pragmatici**, kteří touží zažít nové myšlenky a přístupy kvůli tomu, aby viděli, jestli opravdu fungují.

Tyto styly sice působí protichůdně, ovšem je možné, že daný jedinec může být kombinací těchto stylů, např. aktivistou/pragmatikem, či přemítavým teoretikem apod.

Po vzdělávacím programu by si každý z účastníků měl ověřit kvalitu toho, co se naučil. Zda je možné přenést to, co jsme se naučili i do jiných situací a aplikovat to v nich. A taky bychom měli věnovat neustálou pozornost tomu, jakým způsobem se učíme a nejen tomu, co se učíme.

## 2.6.6 LEKTOŘI VZDĚLÁVÁNÍ

Lektoři realizují a řídí vzdělávací proces a musí vykonávat řadu činností. Lektoři jsou „k realizaci vzdělávacích aktivit v rámci podnikových vzdělávacích programů vybírání spíše na základě svých technologických znalostí a méně na základě osobnostních a pedagogických předpokladů.“ (Vodák, 2011, s. 117)

Předpoklady dobrého lektora jsou vysoká míra inteligence, zralá osobnost, která slouží k získání respektu a důvěry klientů, schopnost empatie, komunikativnosti, jistý „šarm“ a vše ostatní, co potřebuje k dobrému fungování v mezilidských vztazích. Dalé také umění dobře naslouchat, kladení vhodných otázek, trpělivost, vnímavost, schopnost plánování a přípravy, umění učit a akceptovat podíl na výsledcích svých klientů.

Vodák (2011) tvrdí, že hlavní úspěch vzdělávací akce je závislý především na schopnosti lektora umět zajímavým a správným způsobem podat dané téma skupině posluchačů.

Existuje několik **vzdělávacích (tréninkových) stylů** (Vodák, 2011):

1. **behaviorální styl**, jehož principem je návrh lektora a následná realizace systému kroků, které mají dovést účastníky k požadovanému cílovému chování. Jde o vzdělávací program zahrnující zábavnou formu s využíváním pomůcek,
2. **funkcionalistický styl** říká, že lidé se nejlépe učí tomu, co považují za praktické a užitečné. Lektoři tedy kladou náročné cíle a úkoly a zdůrazňují jejich účelnost a funkčnost,
3. **strukturalistický styl** je typickým plněním kritérií výuky a ustavičným testováním působnosti učení,
4. **humanistický styl**, jehož podstatou je sebeobjevování, neboli jinak řečeno – hlavním cílem učení je zlepšovat charakterové vlastnosti jedinců. Učení by mělo vést k pochopení druhých, k empatii, otevřenosti či spontánnosti.

Klíčovým úkolem lektora je pomoci organizaci k rozvoji vzdělávání a jeho samotnému pochopení a tím podpořit dosažení podnikových cílů. Pokud je lektor úspěšný a zároveň nachází ve své práci uspokojení, je známo, že i jeho žáci se lépe učí a organizace pak může získat vyšší návratnost investic, které vložili do podnikového vzdělávání.

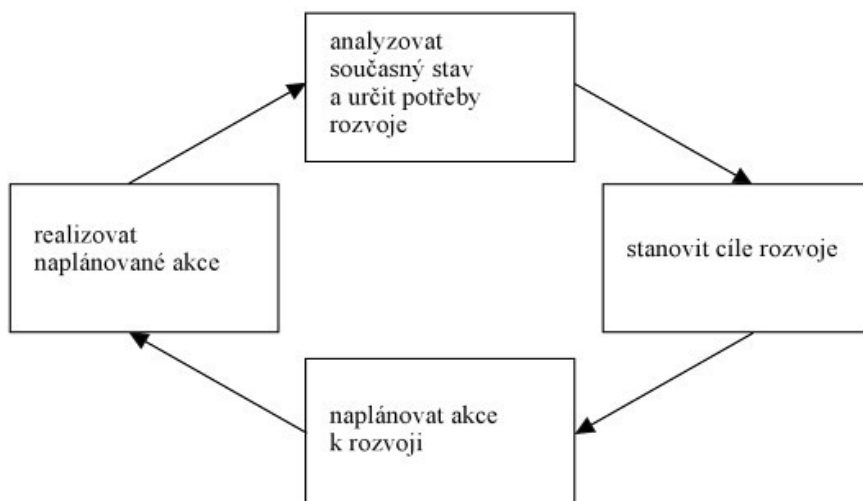
### 2.6.7 PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE

„Plánováním osobního rozvoje chceme pomocí cíleného získávání nových znalostí a dovedností v krátkodobém či střednědobém horizontu (max. do 3 let, nejčastěji se však setkáváme s jednoročními plány) dosáhnout postupného odstranění kvalifikační mezery u vybraných zaměstnanců.“ (Dvořáková, 2012, s. 288)

**Plánování osobního rozvoje manažerů** se týká především rozvoje sociálních a osobnostních vlastností, respektive rozvoje leadershipu, tedy schopnosti vést celý podnik, ale i vést jednotlivé týmy „dobrymi časy a bouřlivými událostmi.“ (Dvořáková, 2012, s. 288) U manažerů je zohledňováno také časové hledisko a to z důvodu požadavků na rychlý postoj novým výzvám.

**Plánování osobního rozvoje zaměstnanců** realizují jednotliví zaměstnanci, kteří mají potřebné vedení, pomoc i podporu manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na náměty zaměstnanců, které si sami navrhnou v rámci prospěchu pro své osobní vzdělávání a rozvoj. Pokud mají podporu ze strany své firmy i manažerů, tak za sebe nesou odpovědnost při formulování a realizaci plánu.

**Obr. 2.6 Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje**



Zdroj: KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. S. 173. ISBN 978-80-247-2497-3

Tyto **fáze** definoval Armstrong (2007) následovně:

1. je potřeba **analyzovat současný stav a potřebu rozvoje**. Tuto analýzu můžeme provést v rámci procesu řízení pracovního výkonu nebo na základě výstupů development centra (development centre je „soubor metod zaměřených na identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb, tj. na silné a slabé stránky účastníků a na jejich rozvojový potenciál.“ (Kociánová, 2010, s. 168)
2. dalším krokem je **stanovení cílů**, u kterého se řeší zlepšování výkonu na současném pracovním místě, zlepšení nebo získání dovedností, rozšíření důležitých znalostí, rozvoj konkrétních oblastí schopností, přechod nebo vzestup v rámci organizace, příprava na budoucí změny v současné roli,
3. **příprava plánu činností (akcí, kroků)** je plán stanovující, co je třeba udělat a jak je to třeba udělat, a to v členění podle bodů, jako například očekávané výsledky k cílům vzdělávání, rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj (co se od pracovníka očekává, že udělá, a pomoc, které se dostane od jeho nadřízeného, personálního útvaru nebo jiných lidí). Dále by součástí plánu měly být aktivity přizpůsobené přímo daným jedincům, jako například pozorování práce jiných lidí, práce na projektu, práce s mentorem, získávání zkušeností na nových úkolech, studium doporučené literatury apod.,
4. a konečně poslední fází je **realizace** plánovaných kroků.

Pokud bychom se zaměřili na širší hledisko, zjistili bychom, že součástí plánování osobního rozvoje je **kariérní plánování**.

Kariéru definuje Kociánová (2010) jako složku životní dráhy, která se váže na pracovní zařazení. Můžeme ji pojmout jako měřítko pracovního úspěchu, množství a důležitost vykonávaných funkcí, či jako pracovní a společenské zařazení. Kariéra se pojí s osobností a pracovním potencionálem daného jedince, jeho schopnostmi, hodnotami, motivací, postoji, profesní kvalitou, zkušenostmi apod.

Kariérním plánováním je myšleno „dlouhodobé formování kvalifikačního a pracovního potencionálu vybraných zaměstnanců pro výkon náročnějších činností a řídicích funkcí.“ (Dvořáková, 2012, s. 288)

Kariérní plánování spolu s motivací zaměstnanců tvoří „kompaktní základnu pro personální plánování s důrazem na společensko – sociální růst zaměstnanců.“ (Dvořáková, 2012, s. 288)

## 2.6.8 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Jde o závěrečnou a velmi důležitou část vzdělávacího procesu. Vodák (2011) ve své knize popisuje, že vyhodnocování vzdělávání představuje jakékoliv úsilí dosáhnout informací poskytujících zpětnou vazbu o účincích specifického vzdělávacího programu a také snahy ocenit hodnotu tohoto vzdělávání.

Klíčovou složkou je zjistit, zda daný vzdělávací program měl smysl, a jestli došlo k zefektivnění výkonů. Zjišťujeme, zda se očekávané cíle rovnají nebo přibližují výsledným a také do jaké míry byl splněn účel vzdělávání. Je to tedy komplexní proces poměřování celkových přínosů vůči celkovým nákladům programu.

Amstorng (2007) se ve své knize odkazuje na známý Kirkpatrickův – Phillipshův model vyhodnocování. Autorem čtyřstupňového modelu, který zahrnuje úrovně reakce, hodnocení poznatků, chování a výsledků je Kirkpatrick. Pátou úroveň přidal Jack Phillips a tato úroveň je nazvaná jako návratnost investic (ROI).

### Úrovně vyhodnocování:

1. **reakce** – jde o zkoumání reakcí jednotlivých účastníků na daný program. Pohlíží se na spokojenost bezprostředního zákazníka. Dochází k tomu na základě kroků pro hodnocení reakcí: vytvoříme formulář, který účastníci vyplní a ve kterém vyjádří připomínky, návrhy; zajistíme, aby jej vyplnili všichni účastníci a to poctivě a upřímně; na základě získaných informací posoudíme získané reakce a vytvoříme přijatelné standardy pro firmu a podle nich podnikneme vhodné kroky,
2. **hodnocení poznatků** – získáváme informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Odhalíme, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si zlepšili apod. Můžeme také využít testů (nejlépe před a po skončení vzdělávacího programu), které nám pomohou zjistit výsledky,
3. **hodnocení chování** – na této úrovni hodnotíme, do jaké míry se po návratu účastníků na pracoviště změnilo jejich chování. Nakolik uplatňují nově získané dovednosti a znalosti apod.
4. **hodnocení výsledků** – je poslední úrovní hodnocení dle Kirkpatricka a poskytuje základní zprávy pro posouzení vzdělávání z hlediska nákladů. Hlavním cílem je určit přidanou hodnotu programů vzdělávání a rozvoje – jak významně přispěly ke zvýšení výkonu organizace oproti jeho předchozí úrovni.
5. **návratnost investic (ROI)** – součástí této úrovně je srovnání finančních přínosů s vynaloženými náklady.



Mezi základní **výhody vyhodnocování** (Vodák, 2011) patří zvýšení zaměření na požadované cíle vzdělávání, zaměření se na osobní a rozvojové funkce, které se stávají prvkem zlepšování výkonnosti. Pomoc při stanovení oblastí, ve kterých je možné dosáhnout lepší návratnosti investic. Vytváří spolupráci mezi personálním oddělením a managementem. Také zajišťuje orientaci vzdělávacích příležitostí na správné lidi apod.

**Nevýhody vyhodnocování** (Vodák, 2011) jsou charakteristické náročností získávání potřebných informací, přičemž výsledky jsou často posuzovány subjektivně. Vyhodnocování vyžaduje mnoho času, úsilí, vynaložení dodatečných finančních prostředků, úzkou spolupráci lektorů, účastníků i managementu.

Než začneme vzdělávací program vyhodnocovat, musíme se ujistit, na co si při vyhodnocování dát pozor, tedy na **rizika vyhodnocování**. Vodák (2011) přikládá důraz následujícím aspektům:

- k vyhodnocování bychom měli využívat více než jeden zdroj údajů,
- po programu by se měli projevit reálné postoje účastníků, a měli bychom zjistit, jak hodnotný pro ně kurz byl,
- personální oddělení by mělo znát názory účastníků a mělo by ho měřit jako by bylo vzdělávání vnímáno jejich očima.

Dalším problémem při vyhodnocování je jeho samotné odkládání, neboť je náročné oddělit od sebe ovlivnění výkonnosti, které způsobuje vzdělávání a ovlivnění, které je zapříčiněno jinými faktory. Vodák (2011) faktory vymezil a určil způsob jejich rozlišení následovně:

- za pomoci kontrolních skupin, kdy vytvoříme skupinu lidí podobnou vzdělávané skupině a porovnááme její výkon se skupinou, která vzdělávána byla,
- za pomoci analýzy trendů, kdy „současné trendy výkonnosti jsou extrapolovány do budoucnosti“ (Vodák, 2011, s. 128),
- za pomoci expertních odhadů, kdy účastníci, kolegové a manažeři odhadují nárůst výkonu vyvolaný vzdělávacím programem,
- za pomoci zpětné vazby, kdy je posuzován názor interních a externích zákazníků na to, zda došlo ke skutečnému zlepšení dovednosti v důsledku vzdělávacího programu.

Ostatní negativní problémy vzniklé neschopností oddělit ovlivňování výkonnosti mohou být způsobeny odporem účastníků při vyhodnocování a to na základě nepříjemných zkušeností z minulosti, nedostatečnou kvalifikací managementu, nebo také například tím, že účastníci neměli/nemají dostatek prostoru a příležitostí k využití nově nabytých dovedností a znalostí.

### **3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE**

Cílem této kapitoly je charakterizovat organizaci XY, s.r.o., která je součástí analytického rozboru bakalářské práce, jejímž tématem je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

#### **3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE**

Firma XY, s.r.o. byla založena roku 1963 Donem Josém M<sup>a</sup> Arizmendiarríedem ve Španělsku a roku 1994 vznikla pobočka v České republice.

Zpočátku se zabývala výrobou domácích spotřebičů, kterých byl na místním trhu nedostatek, a na které platila vysoká cla při importu.

Podnik je součástí několika seskupených společností, které spolu navzájem spolupracují. Obecně se toto seskupení jmenuje Mondragon a zahrnuje v sobě hned několik rozmanitých členů, jako jsou například společnosti výrobní, finanční, distribuční a vzdělávací. Skupina Mondragon pracuje na principu vzájemné výpomoci a solidarity, kdy se firmy navzájem podporují.

Protože základním heslem, které pro ně platí dodnes, je „být blízko svých zákazníků“, hledali možnosti také v ČR, a proto vznikla pobočka ve Dvorcích pro východní evropský trh. S tímto mottem začali budovat své pobočky po celém světě.

V dnešní době organizace zaměstnává okolo 1600 zaměstnanců a orientuje se na výrobu komponentů pro plynové, domácí, mycí a prací spotřebiče, barbecue a varnou elektroniku.

Česká pobočka vznikla 20. 12. 1994 zápisem do Obchodního rejstříku, kdy předmětem podnikání byla koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje. V roce 1997 své podnikání rozšířili o výrobu, vývoj a opravy komponentů pro domácí spotřebiče.

Nejdříve měla firma jen pouhých 5 zaměstnanců u výrobní linky, ale tento počet každoročně stoupal, až se dostal na dnešních cca 200 zaměstnanců.

Mezi nejznámější zákazníky patří například Beko, Bosch Siemens, Electrolux, Gorenje, Mora a Whirlpool. Organizace exportuje výrobky do celého světa, jako je např. Alžírsko, Argentina, Brazílie, Chile, Itálie, Kolumbie, Německo, Polsko a další.

#### **3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU**

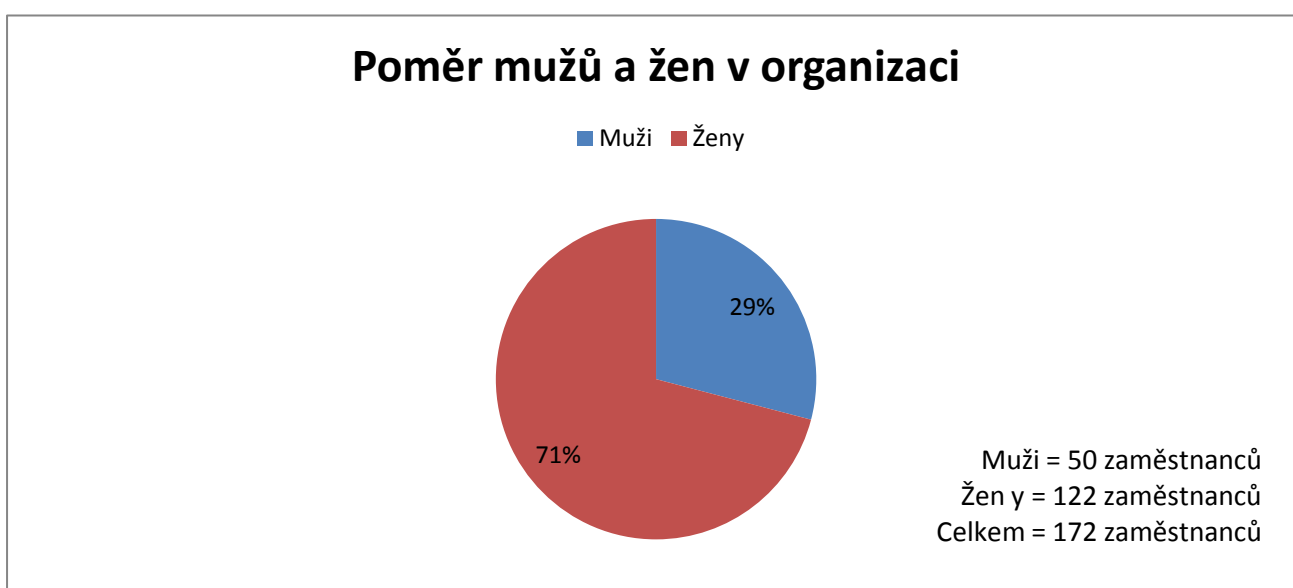
Organizace XY, s.r.o. má 172 zaměstnanců. Celá skupina je organizována maticově, tzn., každá skupina výrobků jde napříč všemi pobočkami a každá skupina má zároveň svého

ředitele, který řídí svou Business unit. Jednotlivé závody po světě mají své ředitele, kteří jsou „podřízení“ tolika ředitelům Business unit, kolik výrobků – skupin výrobků mají.

Pobočka v ČR vyrábí výrobky dvou různých „businessů“, proto je výroba organizována do dvou různých Business unit – B.U. Washing a B.U. Cooking. (viz Přílohy 1 – 4)

Jelikož ve společnosti převažují montážní pracoviště, kde je potřeba mít „šikovné prsty“, což muži nezvládají, má organizace o 42% více žen, než mužů. Statistiku si můžete prohlédnout na následujícím grafu.

**Graf 3.1 Poměr mužů a žen v organizaci**



Zdroj: zpracováno autorkou

Skupina se pyšní svým maticovým uspořádáním a snaží se o dosažení tzv. „*best practices*“. Jde o získávání a sdílení zkušeností mezi společnostmi. Například se odhalí, že jedna fabrika vyrábí určitý výrobek jednodušším způsobem, metodou, či efektivněji, než fabrika druhá a proto se tato „lepší“ technika zavede i v ostatních společnostech. Ve firmě XY, s.r.o. tyto „*best practices*“ fungují velmi dobře v rámci svých Business Unit, ale mezi rozdílnými B.U., například mezi B.U. Washing a B.U. Barbecue už je tato výměna horší. Pozitivní ovšem je, že se jednotlivé výrobní závody neustále snaží o zlepšení předávání těchto zkušeností.

V rámci celé skupiny je jeden ředitel, který vede skupinu napříč všemi B.U., ale zároveň mají jednotlivé B.U. své ředitele, které jsou hlavnímu řediteli podřízeni. Toto rozdělení je vytvořeno hlavně z důvodu lepší koordinace, vedení a kontroly práce. Na řízení

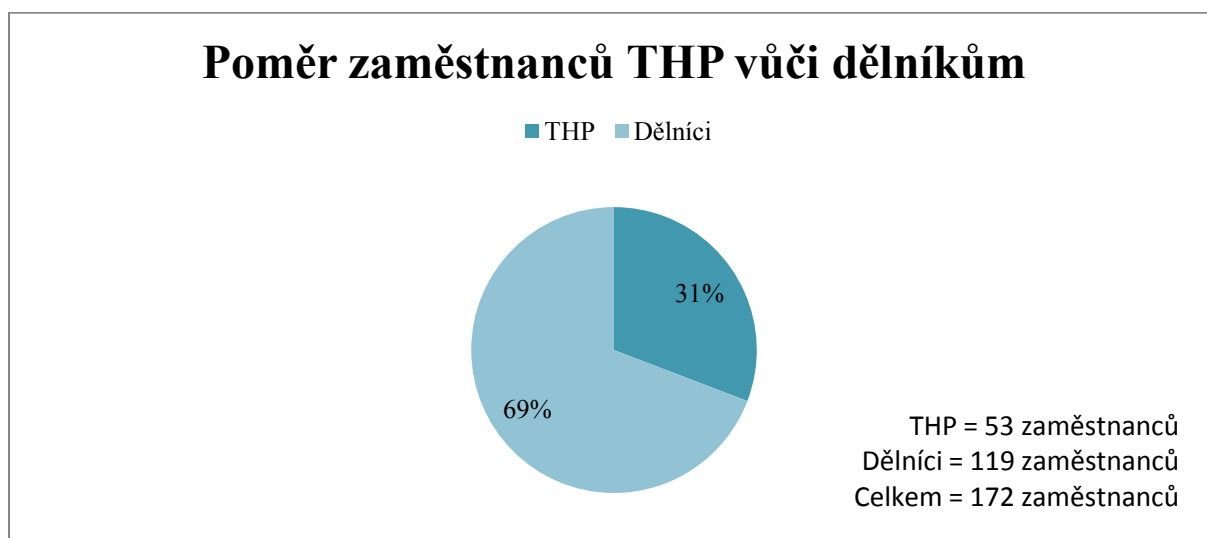
ve společnosti XY, s.r.o. se podílí top management a ředitel. Ten má pod sebou jednotlivé divize manažerů a ti další pracovní úseky. Takto to jde postupně až k výrobním dělníkům. Dochází zde k delegování pracovních úkolů nadřízenými, a jelikož je každý oddíl rozdělen podle činnosti, probíhá zde i dobré vedení a kontrola práce. Jedná se o funkcionální uspořádání společnosti, kdy v čele stojí ředitel a jemu podléhají čtyři manažeři, a to: Manažer B.U. Cooking, Manažer financí a logistiky, Manažer B.U. Washing a Manažer lidských zdrojů a systému kvality. Ti mají pod sebou další skupiny dle charakteru činností, které jednotliví zaměstnanci vykonávají. Obvykle je organizace rozdělována na THP a dělníky. V popisované společnosti jsou zaměstnanci THP rozčleněni do dvou skupin na THP – kancelářské a THP – výrobní.

- THP kancelářské, kteří pracují jen na ranní směně a patří mezi ně logisté, účetní, technici linek a kvality, vedoucí výrobních linek a IT specialisté,
- THP výrobní, kteří pracují ve směnách a jsou to mistři, inspektoři, skladníci a údržbáři,
- dělníci.

Personální oddělení je tvořeno manažerkou lidských zdrojů a systému kvality a asistentkou personálního oddělení.

Na následujícím grafu můžeme vidět poměr počtu zaměstnanců mezi THP a dělníky celkem.

**Graf 3.2 Poměr zaměstnanců THP vůči dělníkům**



Zdroj: zpracováno autorkou

Jelikož se jedná o výrobní firmu, je jasné, že je ve společnosti převaha dělníků a to o víc jak polovinu zaměstnanců THP.

Podrobná organizační struktura je uvedena na konci bakalářské práce. (viz Přílohy 1 – 4)

### 3.3 CÍLE SPOLEČNOSTI

Hlavní politikou společnosti je vytvořit organizaci poskytující předním světovým výrobcům špičkové výrobky a excelentní servis v příznivé cenové relaci. Chce se stát vedoucí společností na trhu komponentů pro domácí spotřebiče nejen ve střední a východní Evropě, ale také na mimoevropských trzích.

Při dosahování těchto cílů chtějí zachovat standardizované postupy vycházející z obecných norem skupiny a tyto postupy neustále zdokonalovat, inovovat a optimalizovat.

Strategickými cíli jsou internacionalizace svých aktivit, podpora inovací, zajištění rentabilního růstu, pokročilé a zkušené řízení firmy a plnění závazků.

Poslání společnosti stojí také na následujících hodnotách:

#### 1. Spokojenost našich zákazníků

- Tato hodnota je pro firmu primární, jelikož garantuje nejvyšší kvalitu svých výrobků a služeb. Snaží se být svým zákazníkům na blízku, odpovídat na jejich požadavky rychle a pružně. A proto kladou velký důraz na dobrou spolupráci nejen se zákazníkem, ale i s dodavateli.

#### 2. Důvěra ve schopnosti zaměstnanců

- To znamená, že organizace důvěřuje svým zaměstnancům, věří v jejich schopnosti, dovednosti, v jejich inovativní návrhy apod. Hlavním heslem společnosti je: *„Jsme silní pouze tehdy, když všichni spoluzaměstnanci ve firmě odvádějí svou práci kvalitně, systematicky a naplno.“*

#### 3. Řízení a spolupráce

- Firma pracuje v týmech, které spolupracují v rámci celé organizace, a nejedná se tedy o uzavřené týmy. Organizace spolupracuje v rámci organizace, se zákazníky i s dodavateli za účelem znásobení úspěchů.

## **4 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI**

Součástí této kapitoly je charakteristika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy XY, s.r.o. Účelem této části bude analýza organizační struktury společnosti, podnikového vzdělávání, popis vzdělávacích kurzů, způsob vyhodnocování výsledků absolvovaných kurzů, a také formy a metody, které firma využívá ke vzdělávání svých zaměstnanců.

### **4.1 APLIKOVANÉ METODY**

Pro analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci bylo použito několik metod. Jako první proběhlo studium interních dokumentů a následně dotazování formou rozhovorů, jak strukturovaných s vybranými zaměstnanci, tak polostrukturovaných s manažerskou lidských zdrojů. Seznam otázek rozhovorů je součástí Příloh 5 a 6.

### **4.2 POPIS STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE**

V této části bakalářské práce bude popsán systém vzdělávání, vzdělávací kurzy organizace, metody vzdělávání, které organizace využívá apod.

#### **4.2.1 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ**

Systém vzdělávání je ve firmě rozdělen do dvou fází. První skupinou je vstupní (adaptační) fáze a druhou je roční plánování vzdělávání.

##### **a) Vstupní (adaptační) fáze**

Při nástupu obdrží nový zaměstnanec tzv. vstupní manuál, který obsahuje všechny informace o firmě, její historii, přehled výrobků, pravidla společnosti a povinnosti pracovního řádu a také systém benefitů.

Dále obdrží zaměstnanec, ať už nový, nebo stávající, který je přesunut na jinou pozici, tzv. zácvikový plán, ve kterém jsou uvedeny všechny znalosti a dovednosti, jež by měl zaměstnanec v adaptační fázi získat. Zácvikový plán je sestaven vždy podle pracovní pozice a obsahuje jednotlivé vzdělávací aktivity s příslušným lektorem (školitelem) i časový harmonogram těchto aktivit. Úkolem personalistky je tyto vzdělávací aktivity vytvořit dle dohody s nadřízeným zaměstnancem a poté kontrolovat plnění zácvikového plánu.

## **b) Roční plánování vzdělávání**

Ve firmě probíhá plánování vzdělávání a vzdělávacího plánu na základě ročního hodnocení zaměstnanců. Jde o srovnání skutečné a požadované kvalifikace zaměstnance na dané pracovní pozici. Toto roční hodnocení je základním prvkem pro analýzu a identifikaci potřeb vzdělávání.

Analýza potřeb vzdělávání probíhá jako rozhovor mezi nadřízeným a podřízeným a k tomuto rozhovoru je využíván popis práce a kvalifikace zaměstnance.

Následné plánování vzdělávacích kurzů probíhá individuálně pro každého THP zaměstnance, jelikož se porovnává, zda vykonané vzdělávací kurzy, které měl pracovník absolvovat, skutečně absolvoval.

Dalším prvkem pro tvorbu a analýzu vzdělávacích potřeb je, zda výroba odpovídá podnikovým cílům, filozofii společnosti, zda není ve firmě zaveden nový způsob výroby, nebo úplně nový výrobek.

Do plánování vzdělávání firma samozřejmě započítává i povinné, zákonem dané kurzy, jako je například kurz Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a kurz Požární ochrany. Součástí jsou ovšem i rozvojové kurzy, které jsou však omezeny délkou dnů dle jednotlivých pracovních pozic. Zaměstnanec nemusí vyčerpat všechny školicí dny, které má povolené, ale nemá možnost si tyto nevyčerpané dny převádět do dalšího roku.

Posledním krokem při plánování vzdělávání je také rozvoj zaměstnanců a to v rámci jejich kariérního postupu.

Na základě všech těchto aspektů probíhá tvorba ročního vzdělávacího plánu. Tento plán je plně v kompetencích manažerky lidských zdrojů a systému kvality a ta dané vzdělávací kurzy zajišťuje.

Nejen vzdělávací plán kurzů, ale i rozpočet vypracovává manažerka lidských zdrojů a ta ho musí ještě před začátkem nového roku a před čerpáním finančních prostředků na vzdělávací kurzy, nechat schválit ředitelem. V minulém roce byl rozpočet stanoven a schválen na 650 000 Kč. Na rok 2014 je výše rozpočtu schválena na 525 000 Kč a to z důvodů čerpání finančních prostředků z projektů EU: „Školení je šance“ a EDUCA. Finanční zatížení ze zatím naplánovaných kurzů činí 350 700 Kč a firma má tedy ještě 174 300 Kč volných peněžních prostředků na vzdělávání.

## Vzdělávací programy pro rok 2014

Ve společnosti probíhá vzdělávání prakticky celoročně, ale bere se v úvahu počet objednávek od zákazníků a tím pádem vytíženost personálu. Za silnou sezónu je považován podzim a zima, proto jsou vzdělávací kurzy naplánovány na dobu, kdy zaměstnanci nejsou tak pracovní vytížení. Počet zakázek má obvykle tvar sinusoidy a nejméně objednávek připadá na jarní a letní období, proto v tomto čase také většina kurzů probíhá.

Firma zajišťuje hned několik vzdělávacích programů, které rozděluje na **povinné** a **rozvojové**. Je – li HR oddělení nuceno z nějakého důvodu omezit finance na vzdělávání, omezují se rozvojové kurzy.

**Povinné kurzy** jsou dané zákonem, a pokud je zaměstnanci neabsolvují, hrozí firmě pokuta od Inspektorátu práce, Hasičského záchranného sboru, Inspekce životního prostředí apod. Mezi základní povinné vzdělávací programy patří Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana (BOZP a PO), jež probíhá každoročně a na tento rok ho má firma v přehledu vzdělávacích aktivit nastavené na měsíc červen. Toto školení je povinné pro všechny zaměstnance společnosti, tedy jak pro výrobní dělníky, tak i účetní, či řídicí manažery. Školení provádí předem domluvený lektor.

Dalším povinným programem je kurz ohledně Vyhlášky 50/1978Sb. Jde o vyhlášku Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu o odborné způsobilosti v elektrotechnice. Tento kurz probíhá externě. Zúčastnit se ho musí zaměstnanci na pozici – elektrikář.

Součástí povinných kurzů je také školení o první pomoci, povinné pro mistry, vedoucí skladu, pomocné skladníky, vedoucí výrobních linek, referenty a techniky.

Pro tytéž zaměstnance je pak naplánován kurz Havarijního plánu, Chemických látek a odpadů, Požární hlídka, Tlakové nádoby stabilní a Vyhrazená plynová zařízení.

Dalšími povinnými kurzy jsou: kurz Obsluha elektrorozvodny naplánovaný pro referenty a údržbáře, kteří nemají elektrotechnické vzdělání, ale musejí vstupovat do elektrorozvodny, dále kurz Plynové hospodářství - školení o plynových zařízeních pro údržbáře a vedoucí výrobních linek, kurzy VZV (vysokozdvíhých vozíků) pro nově příchozí zaměstnance bez průkazu, tak opakované pro obsluhu VZV, což jsou skladníci, kováři, obráběči atd.

Všechna povinná školení probíhají ve firmě s předem domluvenými externími lektory.

**Rozvojové vzdělávací programy** se odvíjí od tří hlavních faktorů. Prvním je, zda vzdělávací kurzy, které jsou naplánovány pro danou pracovní pozici, souvisí s popisem



pracovního místa. Druhým faktorem je, jestli došlo k přesunu zaměstnance a zaměstnanec tak změnil své pracovní místo. A posledním kritériem je, zda nedošlo ke změně pracovních povinností. Na základě těchto aspektů pak vznikne první návrh vzdělávání, jež na základě výsledků zpracuje HR oddělení. Součástí rozvojového plánu jsou také omezení ve formě maximálního počtu dnů na pozici a maximálních nákladů v Kč. Tento první návrh je postoupen jednotlivým manažerům B.U., kteří ho projdou se svými podřízenými, zkontrolují ho a popřípadě doplní a zasílají jej znovu na HR oddělení. HR oddělení návrh znovu zpracuje, tentokrát i s připomínkami od jednotlivých manažerů B.U. a předá ho ke schválení řediteli. Během roku pak manažerka lidských zdrojů organizuje jednotlivé schválené vzdělávací kurzy a dohlíží na plnění termínů.

Rozvojových kurzů zajišťuje organizace opravdu nesčetně. Ve svém plánování nezapomíná na žádnou pracovní pozici a většina termínů je stanovena dle nabídky pořádaných kurzů. Tyto kurzy jsou již časově náročnější a probíhají v rozmezí 1 – 6 dnů.

Jak už bylo řečeno, rozvojové kurzy ovšem nejsou „časově neomezeny“. Není tedy možné, aby měl pracovník možnost jezdit na školení každý týden. V rámci vzdělávacího plánu je vyhrazen určitý počet dnů, kdy daný zaměstnanec může na své pozici chybět, kolik dnů mu zabírají povinné vzdělávací kurzy a rozdíl těchto dvou hledisek vytvoří limit dnů pro rozvojové kurzy.

V tabulce níže si můžeme prohlédnout příklad kurzů, které jsou ve firmě organizovány. V prvním sloupci je pozice zaměstnance, druhý sloupec znázorňuje, zda se jedná o kurz povinný, nebo rozvojový. Ve třetím sloupečku je název kurzu a konečně v posledním, jak dlouho daný kurz trvá ve dnech. Pod každou pozicí je také povolený limit v Kč, který může daný zaměstnanec věnovat na vzdělávání.

**Tab. 4.1 Zjednodušený vzdělávací plán pro rok 2014**

<b>Zjednodušený vzdělávací plán pro rok 2014</b>			
<b>Pozice</b>	<b>Povinný/ Rozvojový</b>	<b>Kurz</b>	<b>Rozsah (počet dnů)</b>
<b>Manažer</b>	Povinný	BOZP a PO	0,1
	Rozvojový	Španělština	4,5
	Rozvojový	Koučink - manažerské dovednosti	6
	Rozvojový	Legislativa - daně, účetnictví	3
<b>Max 10 dnů</b>			<b>13,6</b>
<b>Účetní</b>	Rozvojový	Legislativa - daně, účetnictví	3
	Povinný	Periodické BOZP a PO	0,1
<b>Max 6 dnů</b>			<b>3,1</b>
<b>Mistr</b>	Rozvojový	Koučink - mistři	6
	Povinný	Tlakové nádoby stabilní	0,30
	Povinný	VZV - opakované	0,30
	Povinný	Požární hlídka	0,10
	Povinný	1.pomoc	0,10
	Povinný	Havarijní plán	0,20
	Povinný	Periodické BOZP a PO	0,10
	Povinný	Chemické látky + Odpady	0,20
<b>Max 4-5 dnů</b>			<b>7,30</b>

Zdroj: zpracováno autorkou

Jak je z tabulky patrné, tak na pozici Manažer a pozici Mistr došlo k překročení povoleného limitu. Tuto situaci musí řešit personální oddělení nejen přímo s danými zaměstnanci, ale i s nadřízenými uvedených zaměstnanců. Diskutují mezi sebou o tom, jestli je dané rozvojové školení opravdu nutné, či nikoliv. Na základě této diskuse může dojít k udělení výjimky, kterou musí schválit ředitel a zaměstnanci je buď rozvojový kurz nad rámec časového harmonogramu povolen, či naopak zamítnut. Povolení výjimky většinou nastane v situaci, kdy je kurz potřebný pro vykonávání dané pracovní pozice, nebo když je zaměstnanec ve firmě nový a absence na tomto kurzu by se negativně projevila ve vykonávání pracovních povinností.

Naopak pozice Účetní má naplánovány pouze dva kurzy a ještě jí necelé tři dny zbývají. Proto má možnost si zvolit ještě nějaký rozvojový kurz, který se časově sladí s programem vzdělávacího plánu a jejího povoleného limitu a zároveň bude korespondovat s její pozicí.

Na mnoho z těchto rozvojových kurzů jsou čerpány peníze z projektů EU a to z projektu „Školení je Šance“ a EDUCA.

Jak píše MPSV, hlavním cílem projektu „Školení je šance“ je lepší adaptabilita zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniku pomocí zvyšování odborných znalostí, dovedností a kompetencí jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. Tento projekt se zaměřuje na zaměstnance podniku a cílová skupina musí být z jiného regionu, než je region hlavní město Praha. V rámci tohoto projektu můžou společnosti získat finanční prostředky na podporu vzdělávacích kurzů, přípravy lektorů, zavedení systému rozvoje vzdělávání a s tím související motivaci k tomuto vzdělávání a další finanční výpomoc spojenou s podobnými aktivitami. Hlavními cíli této podpory jsou: rozvoj kvalifikačních kompetencí zaměstnance, rozvoj podnikových systémů řízení lidských zdrojů a rozvoje lidských zdrojů s využitím nových, inovativních přístupů, motivace zaměstnavatelů k prosazování odborného vzdělávání v podniku a posílení udržitelnosti pracovních míst.

Cílem projektu EDUCA je zvýšení kvalifikační úrovně zaměstnanců, zvýšení znalostí, profesních dovedností a zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů. Tento projekt je zaměřen především na specifické vzdělávací programy.

Projekt Šance je zaměřen na soft skills, tedy měkké dovednosti, které nejsou testy měřitelné. Součástí tohoto projektu jsou kurzy pro manažery, vedoucí výrobních linek, mistry a techniky. A můžeme zde zařadit kurzy, jako jsou Komunikace, Týmová spolupráce, Řešení problémů, Motivace zaměstnanců apod.

Tvrdé dovednosti, tzv. hard skills, jsou pomocí testů měřitelné a jedná se o legislativní, počítačové a jazykové kurzy.

Projekt EDUCA je určen pro dělníky, údržbáře, inspektory a mistry a jedná se o vzdělávací kurzy zaměřené na nové výrobní technologie (např. Kvalita produktu a Parametry procesu).

#### **4.2.2 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ**

S prvním zaškolováním se zaměstnanec (dělník i THP) setká hned první den nástupu do práce, kdy obdrží svůj zácvikový plán, zpravidla na šest až devět měsíců a to podle popisu práce. Tento plán obsahuje veškeré vzdělávací kurzy, které zaměstnanec musí pro vykonávání své pozice absolvovat. Po uplynutí zkušební doby (tři měsíce) proběhne rozhovor mezi zaměstnancem a nadřízeným a na základě tohoto rozhovoru dojde k revizi zácvikového plánu,

tzn., nadřazený se dohodne se zaměstnancem, co je třeba ještě absolvovat a do kdy je to potřeba.

Jelikož firma nejčastěji přijímá zaměstnance na dělnické pozice, je důležitý jejich dohled a kontrola. Pro jednodušší rozpoznání pracovníka je to v organizaci nastavené tak, že zaměstnanci, kteří jsou noví a nejsou ve firmě déle, než půl roku, nosí zelená trička a zaměstnanci, kteří ve firmě pracují déle, než půl roku nosí modrá trička.

#### **4.2.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ**

Metody, které jsou ve firmě využívány, se odvíjí od toho, zda se jedná o povinný, nebo rozvojový vzdělávací kurz.

Povinné vzdělávací kurzy probíhají skupinově a to formou přednášek, kdy na konci každé přednášky je podmínkou absolvování test. Ten je vypracováván jako skupinová práce, takže kurzy mají 100% úspěšnost. Ještě se tedy nestalo, že by nějaký povinný kurz musel zaměstnanec opakovat.

Přednášku povinného kurzu vede externí lektor přímo ve firmě a k udržení pozornosti posluchačů využívá během přednášky prezentaci doplněnou o grafickou podobu na plátně, meotar, či pouští zábavná videa týkající se například toho, co nedělat, když pracujete s vysokozdvížným vozíkem.

Většina rozvojových vzdělávacích kurzů probíhají externě a jsou zajištěné vzdělávacími agenturami, které dané kurzy poskytují. Uchazeči se jich zúčastňují individuálně, proto se i termíny ve vzdělávacím plánu upravují dle vzdělávacích kurzů. Z tohoto důvodu není možné jednoznačně popsat, jaké metody jsou využívány, ovšem často se dle rozhovorů jedná o přednášky.

Při vzdělávacích kurzech zaměřených na soft skills se často praktikují hry a hraní rolí.

Jazykové kurzy probíhají formou výuky face to face. Při vzdělávacím kurzu Španělština je využíváno externích zaměstnanců, kteří pravidelně dojíždí do firmy a kurzy jsou uskutečněny formou individuálních vyučovacích hodin. Zaměstnancům, kteří mají španělštinu v popisu práce, jsou hodiny organizovány v rámci pracovní směny a to 1x za týden. Zaměstnanci, kteří španělštinu ke své pozici nepotřebují, ale vzdělávat se v ní chtějí, mají také možnost individuálních vyučovacích hodin, ale musí si je naplánovat po pracovní směně a to 1x za dva týdny.

Na určitých úsecích výroby probíhá zaškolování nových zaměstnanců metodou mentoringu. Tento výrobní úsek si můžeme představit jako kruh, ve kterém jsou normální a

kritická pracoviště pravidelně střídána. Na normálním pracovišti může pracovat jakýkoliv dělník, který je zaškolený od mistra a toto zaškolení ověřuje vedoucí výrobní linky. Kritické pracoviště se od normálního odlišuje tím, že na kritickém úseku nemůže pracovat každý dělník, neboť k tomu nemá požadované dovednosti či schopnosti, jako například dobrý zrak, či sluch. Na kritickém pracovišti zaškoluje dělníka vedoucí výrobní linky, který pak má povinnost ověřit jeho získané dovednosti z kritického pracoviště. Zda toto ověřování skutečně probíhá, není jisté, neboť nedochází ke zpětné vazbě mezi ověřovatelem a manažerkou lidských zdrojů.

Ve firmě probíhá také rotace dělníků a to hlavně z důvodu pokrytí zakázek a v menší míře kvůli flexibility zaměstnanců. S touto rotací souvisí dva pojmy: „*flexibility matrix*“ a „*shipment summary*“.

„*Flexibility matrix*“ je tabulka (databáze) všech výrobních pracovišť rozdělených na normální a kritická. Kdy na základě této databáze dochází k evidenci zaměstnanců, kteří už na nějakém pracovišti pracovali. Pokud na kritickém pracovišti ještě nebyl, vytvoří se mu nový zácvikový plán. Pokud už na kritickém pracovišti byl, ale doba je delší než jeden rok, musí se mu opět vytvořit nový zácvikový plán, který musí absolvovat. Jestliže se ovšem jedná o pracovníka, který na kritickém pracovišti pracoval před dobou kratší než jeden rok, může ho nadřazený bez nového zácvikového plánu na kritické pracoviště poslat.

„*Shipment summary*“ slouží k revizi objednávek od zákazníků a zároveň k revizi sledovaných zásob. Na základě těchto parametrů je stanoven výrobní modul, který obsahuje kolik kusů a čeho musí firma vyrobit. Tento výrobní modul se přepočítává pomocí produktivity strojů na jednotlivé zaměstnance. Ukázku tohoto modelu si můžeme prohlédnout v následující tabulce.

**Tab. 4.2 „*Shipment summary*“**

Potřeba			Realita
Výrobek A ->	180 000 kusů ->	Potřeba - 50 zaměstnanců	46 zaměstnanců
Výrobek B ->	72 000 kusů ->	Potřeba – 32 zaměstnanců	41 zaměstnanců
Výrobek C ->	36 000 kusů ->	Potřeba - 27 zaměstnanců	18 zaměstnanců
Výrobek D ->	36 000 kusů ->	Potřeba - 26 zaměstnanců	30 zaměstnanců
Suma = 135 zaměstnanců			Suma = 135 zaměstnanců

Zdroj: zpracováno autorkou

S tím pak souvisí „*burza práce*“, která je založena na tom, že se sejdou všichni vedoucí výrobních linek a diskutují tak, aby došli k potřebnému počtu zaměstnanců. Pokud plán

odpovídá realitě, je vše v pořádku. V případě, že plánovaných zaměstnanců je více, než firma skutečně má, HR najímá nové zaměstnance. Pokud ovšem je plánovaná potřeba menší, než skutečný počet zaměstnanců, HR oddělení zaměstnance propouští. Tato „burza práce“ se uskutečňuje jednou měsíčně a probíhá na ní rotace dělníků, kdy si určité úseky výrobní linky mezi sebou vyměňují zaměstnance jako na burze.

Během rotace dochází ke konfrontaci mezi vedením a mistry, kteří mají své zaměstnance vyměnit. Přestože má výrobní úsek nadbytek zaměstnanců, nechce žádného pracovníka uvolnit, neboť jsou velmi zkušení a pracují efektivně a bezchybně. Na burze se většinou nabízejí méně šikovní zaměstnanci. V tomto bodě nastává problém managementu, kdy neví, jak donutit vedoucí linek k rotaci všech dělníků a tím ke zvýšení flexibility.

#### **4.2.4 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ**

Vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců probíhá na několika úrovních. Všechny povinné jazykové a PC kurzy jsou ukončeny testy. V případě legislativních kurzů je výsledkem dobře odvedené práce to, že firma nedostane pokutu.

Zaměstnanci THP (technicko hospodářští zaměstnanci), jež se účastnili kurzů soft skills, jsou hodnoceni svými nadřízenými při ročním pohovoru. Nadřízený hodnotí zejména pracovní povinnosti zaměstnance. Posuzuje se, zda je pracovník zvládá a pokud zjistí, že ne, řeší, jestli pomůže vzdělávání. V případě, že se shodnou, že by vzdělávací kurz mohl podřízenému pomoci, navrhnou seznam školení v rámci jeho ročního pohovoru.

Pomocným nástrojem pro měření úrovně kompetencí (dovedností) byl podnikem vymyšlen kompetenční model. Tento kompetenční model byl vytvořen organizací samostatně a to tím způsobem, že sepsali důležité kompetence (dovednosti), které jsou pro organizace podstatné. Patří mezi ně komunikace, týmová spolupráce a loajalita, vedení lidí, výkonnost, samostatnost, plánování a organizace, řešení problému a zvládání stresu. Po té ke každé dovednosti napsali 5 – ti stupňovou hodnotící škálu (od 0 do 5). 5. úroveň představuje nejvyšší úroveň kompetence. Každá úroveň je definována slovním vyjádřením.

Na základě toho se vedení rozhodlo, na jaké úrovni mají být mistři v jednotlivých dovednostech a na jakých úrovních vedoucí výrobních linek. Jednotlivé úrovně se pak spojí graficky. Hodnocení prostřednictvím kompetenčního modelu probíhá formou diskuse mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem, kdy nadřízený hodnotí podřízeného prostřednictvím vyznačení úrovní v dané kompetenci. Stejný postup, ale ve formě sebeevaluace realizuje hodnocený. Toto hodnocení provádí oba samostatně a po vytvoření se

sejdou a své „pohledy“ si srovnají a navrhnou směr zlepšení – rozvoj. Nadřazený jde poté za manažerkou lidských zdrojů a ukáže jí výsledky hodnocení a spolu ještě prodiskutují získané výsledky.

U vzdělávání výrobních dělníků chce firma postupovat formou pravidelného přezkušování, ovšem toto se povedlo zatím jen jedenkrát.

#### **4.3 ANALÝZA ROZHOVORŮ**

Součástí této kapitoly bude analýza rozhovorů, které jsem ve firmě provedla s devíti zaměstnanci z různých pracovních pozic.

Pro úplnou analýzu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě XY, s.r.o. považuji za podstatné udělat výzkum přímo se zaměstnanci. Cílem rozhovoru bylo zjistit, co si sami zaměstnanci myslí o vzdělávacím procesu ve firmě, zda ho shledávají užitečným pro svou pracovní pozici, jestli by chtěli něco změnit, případně zlepšit apod.

V organizaci XY, s.r.o. bylo provedeno pouze rozhovorové šetření, jelikož šetření za pomoci dotazníků mi nebylo umožněno.

V této části bakalářské práce provedu obecné shrnutí vykonaných rozhovorů a v případě rozdílných odpovědí vyzdvihnout kontrast a poukázat na mezery, kterých jsem si během rozhovorů všimla. Odpovědi jednotlivých respondentů jsou součástí přílohy bakalářské práce. (viz Příloha 6)

Na rozhovor jsem se předem připravila a vytvořila jsem celkem 16 otázek, které považuji za podstatné k analýze vzdělávání ve firmě. (viz Příloha 6)

Aby byly rozhovory užitečné, požádala jsem personalistku o pomoc při výběru zaměstnanců a dospěly jsme k tomu, že bude vhodné vybrat po jednom zástupci z každého oddělení (kromě manažerských pozic, jelikož ti mají největší nabídku kurzů a proto jsem předpokládala i relativní spokojenost s nimi).

Mezi vybranými zaměstnanci byli: mzdová účetní, referentka logistiky a nákupu, inspektorka jakosti, plánovačka výroby, vedoucí výrobní linky a technik linky, vedoucí výrobní linky, mistr, vedoucí údržby a obráběčka.

Konverzace během rozhovorů byla vedena individuálně s každým zaměstnancem tak, abych získala odpovědi na všechny otázky a zároveň se dozvěděla co nejvíc informací a názorů o vzdělávání a rozvoji ve firmě.

## **Otázky a odpovědi**

### **1) Jak dlouho ve firmě pracujete?**

Překvapilo mě, že hodně vybraných zaměstnanců je ve firmě prakticky od jejího vzniku. Nejdéle ve firmě pracuje inspektorka jakosti a vedoucí výrobní linky a technik kvality a to už 17 let. Naopak nejkratší dobu je zde referentka logistiky a nákupu a to 3 roky.

### **2) Jaký je Váš věk?**

Všichni respondenti byli ve středním věku a to mezi 30 – 45 lety. Považuji za pozitivní, že zaměstnanci firmy jsou relativně ve stejném věku a myslím si, že to je jeden z důvodů, proč ve firmě panuje tak dobrý kolektiv.

### **3) Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?**

Kromě jedné odpovědi byly všechny naprosto stejné, a to: středoškolské s maturitou. Vysokou školu si dodělává pouze jedna zaměstnankyně – mzdová účetní a to za vidinou kariérního postupu a lepšího finančního ohodnocení.

### **4) Jaká je Vaše pracovní pozice? Nastoupil/a jste na tuto pozici v den nástupu do práce, nebo jste se postupně vypracoval/a?**

Během této otázky jsem se zaměstnanci probírala, jak se na pozici dostali. U většiny byl stejný průběh: nastoupili jako dělníci a na základě pracovních výsledků rostli v kariérním žebříčku.

### **5) Považujete vstupní školení za důležité? Pamatujete si, jak probíhalo?**

Jelikož skoro všichni zaměstnanci nastoupili před dobou delší než 5 let, tak si své vstupní školení nepamatují. Shodli se ovšem na tom, že je důležité a že tak, jak vstupní školení funguje dnes (na základě zácvikového plánu), je poměrně dobré, i když občas trochu složité a časově nereálné. Pozitivum přikládají také tomu, že se evidují jednotlivá školení nových zaměstnanců a na základě toho je pak snazší prověřování nově získaných znalostí.

### **6) Jak často se zúčastňujete povinných kurzů? Dokážete vyjmenovat, kterých?**

Vyjmenovat jednotlivá školení byl pro respondenty opravdu „oříšek“. Vzpomněli si pouze na kurz BOZP a na to, že je jednou ročně.



**7) Jak často se zúčastňujete rozvojových kurzů a kterých? Chtěl/a byste je o nějaké další kurzy rozšířit, pokud ano, o jaké?**

Vyjmenovat rozvojové kurzy bylo pro účastníky jednodušší. Co mě ale opravdu zarazilo, bylo, že inspektorka jakosti vůbec neví o žádných rozvojových kurzech, ani to, zda má možnost nějakého se zúčastnit. Podle mě jde o velkou mezeru v rozvojovém a komunikačním systému.

**8) Považujete tyto kurzy za důležité k výkonu vaší práce?**

Zde se odpovědi opravdu lišily. Například mzdová účetní tvrdila, že všechny kurzy, které absolvuje, považuje za opravdu podstatné k výkonu své práce a dokonce, že by jich potřebovala ještě více, aby svou práci mohla vykonávat dobře. Naopak vedoucí údržby neřekl jediné kladné slovo na vzdělávací kurzy, které mu firma poskytuje. Veškerá školení považuje za nepodstatná a úplně zbytečná k výkonu své práce a ocenil by úplně jiný druh vzdělávacích kurzů a to hlavně o technických dovednostech.

**9) Jste nějakým způsobem motivování ke vzdělávacím kurzům?**

V této oblasti má firma opravdu obrovskou mezeru. Ani jeden ze zaměstnanců neřekl, že by byl nějakým způsobem motivován firmou. U účastníků ankety funguje jen „sebemotivace“ a to tím způsobem, že mají potřebu se sami vzdělávat, nebo zdokonalovat ve vykonávaných činnostech.

**10) Kde získáváte informace o vzdělávacích aktivitách? (od nadřízeného, kolegů, z podnikových novin...)**

Informace se vcelku nelišily. Všichni se shodli na tom, že je získávají od nadřízených, z emailu, případně si je přečtou na nástěnce.

**11) Jakým formám (např. intenzivní kurz, řešení samostatných úkolů, samostudium...), a jakým metodám (přednáška, workshop, brainstorming, manažerské hry...) vzdělávání dáváte přednost?**

Většina dotazovaných absolvuje vzdělávací programy formou kurzů, eventuálně se jedná o přednášky. Kromě asi 2 – 3 výjimek, nemají respondenti rádi aktivní zapojení během vzdělávacího kurzu, natož absolvovat kurz v podobě hraní her.

### **12) Je časový harmonogram kurzu sladěn s Vašimi pracovními povinnostmi?**

Je potřeba vyzdvihnout, je to, že manažerka lidských zdrojů se snaží vzdělávací kurzy plánovat vždy v rámci směny zaměstnance tak, aby kurz nezasahoval do jeho volného času. Stížnosti zaměstnanců však byly na to, že je na zaměstnance vyvíjen tlak, aby práci, kterou nemohli udělat během školení, rychle dodělali a to má za příčiny přesčasy a také pocit stresu.

### **13) Pomohlo Vám absolvování nějakého kurzu v kariérním postupu?**

Překvapilo mě, že ani jeden ze zaměstnanců svou pozici nezískal na základě absolvování určitého kurzu. Myslím si, že i to je součástí motivace a jelikož ve firmě prakticky žádná nefunguje, tak zaměstnanci nemají takovou potřebu se vzdělávat.

### **14) Máte potřebu se sami v něčem zlepšovat – (v rámci vaší práce)? (Pokud ano, v čem?)**

Odpovědi byly různorodé, ale většina se shodla na zlepšování v cizích jazycích a to hlavně kvůli možnosti a vidiny lepšího finančního ohodnocení, nebo kariérního růstu.

### **15) Pociťujete ve firmě nějaké překážky ve vzdělávání? (nedostatek času, špatná komunikace, špatné vztahy na pracovišti, špatná dostupnost do vzdělávacích středisek...)**

Překážky souvisely hlavně s nedostatkem času a s omezením vzdělávacích dnů. Další překážkou bylo také to, že si někteří zaměstnanci myslí, že by měli mít na výběr více rozvojových kurzů a hlavně lépe „ušitých“ pro svou pozici.

### **16) Máte nějaké návrhy/připomínky ke vzdělávání ve Vaší firmě?**

Mezi nejčastější návrhy patřilo rozšíření výběru rozvojových kurzů a omezení limitů rozvojových dnů.

## **4.4 IMPLEMENTACE ZJIŠTĚNÍ**

Rozhovory s vybranými zaměstnanci mi pomohly ujasnit si systém vzdělávání v organizaci. Na základě těchto rozhovorů jsem objevila mezery mezi tím, jak vedení očekává, že vzdělávání v organizaci probíhá a má probíhat a tím, jak vzdělávání vnímají samotní zaměstnanci. Výsledky jsem poté zahrnula do kapitoly Návrhy a doporučení.

Za velké pozitivum bych označila aktivitu a zájem manažerky lidských zdrojů o své zaměstnance. Celý systém vzdělávání, od plánování vzdělávacích kurzů až prakticky po vyhodnocování, vytváří sama manažerka a téměř všichni zaměstnanci si její práci pochvalovali.

Jako negativum bych vyzdvihla hlavně velkou neinformovanost zaměstnanců o vzdělávacích kurzech, kteří nemají přístup počítačům. A také nízkou úroveň motivace ze strany organizace.

## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě rozhovorového šetření, pozorování, komunikace se zaměstnanci a manažerkou lidských zdrojů a prostudováním interní dokumentace jsem došla k několika návrhům a doporučením.

### 1) Motivace zaměstnanců

Na základě rozhovorového šetření jsem zjistila, že zaměstnanci nejsou nijak motivováni ani vedením ani svými nadřízenými. Většina z nich proto ani neshledává potřebu se vzdělávat a vybírat si rozvojové kurzy, jelikož nemají žádný podnět k těmto krokům.

Podle dostupných informací z rozpočtu firmy, činí část na vzdělávání celých 525 000 Kč, ale do této doby jsou vzdělávací kurzy naplánovány za hodnotu 350 700 Kč. Ve firmě tedy figuruje volných necelých 180 000 Kč a podle mého názoru by se určitá část mohla věnovat na motivaci vedoucích zaměstnanců. Fungovalo by to tak, že zaměstnanci, kteří jsou zainteresováni v kariérním růstu, by si vybírali takové rozvojové vzdělávací kurzy, které by na vyšší pozici byly podmínkou pro vykonávání dané pozice. Po absolvování všech klíčových rozvojových vzdělávacích kurzů a získání vedoucí pozice by obdrželi finanční odměnu. Ta by byla předem stanovena z rozpočtu vzdělávacího plánu a lišila by se dle vedoucí pozice. Tento systém by pomohl oddělit zaměstnance, kteří mají zájem o postup v kariérním žebříčku a zaměstnance, kteří jsou na svých dosavadních pozicích spokojeni. Zároveň by finanční odměna po absolvování všech klíčových vzdělávacích kurzů fungovala jako nástroj motivace zaměstnanců.

Dalšími možnostmi motivace by mohla být celopodniková diskuse se zástupci z každého oddělení, kdy by se před tvorbou nového vzdělávacího plánu řešilo, jaké vzdělávací kurzy jsou pro zaměstnance opravdu potřebné. Tato diskuse je ve firmě praktikována, ale myslím si, že by se měla zdokonalit, jelikož na základě provedených rozhovorů se mi hodně zaměstnanců svěřilo, že prosadit pro ně a jejich podřízené nějaká školení není jednoduchá záležitost a že místo tří stávajících by raději měli jeden skutečně užitečný, i když je finančně náročnější. Takže vedení by se při tvorbě plánu mělo zaměřit spíše na kvalitu a užitek vzdělávacích kurzů, než na jeho kvantitu.

Posledním způsobem motivace může být vidina kariérního růstu. Zaměstnanci totiž nemají přehled o tom, zda nějaké vzdělávací kurzy, které absolvují, mají splnit jen v rámci

svých pracovních nároků, nebo zda by jim mohla pomoci v kariérním postupu. Proto bych doporučovala vytvořit přehled jednotlivých pracovních pozic s jednotlivými vzdělávacími kurzy, které jsou pro danou pozici nutné vykonat. Ti zaměstnanci, kteří mají zájem o povýšení, by pak přesně věděli, jaké rozvojové kurzy si mají zvolit.

## **2) Rotace dělníků**

Vedení firmy shledává problém v rotaci dělníků, kdy schopné a šikovné zaměstnance, např. kapitány (zástupce vedoucích výrobních linek) nechtějí vedoucí výrobních linek uvolňovat na jiná pracoviště, pod jiného vedoucího a to z obavy, že jim budou kvalitní zaměstnanci chybět, anebo dokonce, že už jim je ani nevrátí.

Jelikož na kritických pracovištích nejsou vyškoleni všichni zaměstnanci a jednotlivé úseky musí splňovat dané limity, mají vedoucí výrobních linek strach, že při výměně schopných zaměstnanců by byli méně produktivní a nastal by problém a tlak od vedení.

Pokud firma opravdu stojí o komplexní rotaci všech dělníků, navrhovala bych tyto celkové rotace provádět ve slabších výrobních obdobích, což je jaro a léto, kdy firma nemá tolik zakázek a tudíž by při menším časovém zpoždění nenastal problém. V tomto období by pak firma počítala s částečným poklesem produktivity, ale vedoucí výrobních linek by byli ochotni „směnit“ i kvalitní zaměstnance a tak by se zaučili všichni na všech pracovištích. Zároveň by vedoucí výrobních linek museli dostat záruku, že se jim vždy všichni uvolnění zaměstnanci po rotaci vrátí zpět. Myslím si, že po několikátém opakování by už produktivita práce ani neklesala, ale naopak se opět dostala na požadovanou hranici. A během silných období, což je podzim a zima, by během rotace kapitáni zůstávali na svých místech a měnili by se pouze ostatní zaměstnanci, což by nevedlo k rapidnímu poklesu produktivity.

## **3) Ověřování znalostí**

Ověřování znalostí souvisí jednak s rozvojovými kurzy a jednak se zácvikovým plánem.

V organizaci je zajišťováno opravdu velké množství rozvojových vzdělávacích kurzů, ale po absolvování kurzu už vedení nezískává žádné ověření, zda byl kurz užitečný a jestli si z něj zaměstnanci odnesli očekávané znalosti. Proto by bylo potřeba buď vybírat takové vzdělávací kurzy, jejichž výstupem je test, nebo si firma sama vytvoří několik testových otázek podle očekávání, jaké znalosti by si zaměstnanec měl z kurzu odnést. Vyhodnocování testu by dělal buď nadřízený zaměstnanec, nebo například asistentka personálního oddělení, která by poté

výsledky předala manažerce lidských zdrojů a ta by je zohlednila při tvorbě ročního vzdělávacího plánu. Popřípadě by mohla být provedena diskuse s jednotlivými zaměstnanci a jejich nadřízenými o vzdělávacím kurzu, takže by nadřízení získali zpětnou vazbu. Tato možnost je ovšem časově náročná a proto bych ji ani nedoporučovala.

Zácvikový plán vytváří manažerka lidských zdrojů spolu s nadřízeným dané pozice dle náplně pracovního místa. Jelikož je tvořen na dobu 6 – 9 měsíců, nemůže manažerka lidských zdrojů dohlížet postupně na jednotlivě vykonané zaškolení, ale důvěřovat školitelům, že zaměstnance skutečně zaškolili a ověřili, že všemu rozumí a vše ovládá. Ovšem jak jsem se během rozhovorů dopátrala, ne všichni toto ověřování skutečně praktikují. Většinou byli zaměstnanci zaškolováni tak, že jim daný úsek výroby školitel vysvětlil, ale málokdo potom ověřoval získané znalosti. Ověřování by prováděla buď sama manažerka lidských zdrojů, nebo nadřízený školitele a samotné ověřování by probíhalo v časových intervalech, například co 2 měsíce, u náhodných zaměstnanců, jež dle zácvikového plánu, zaškolením prošli. V případě, že by došlo ke zjištění, že zaškolením sice prošli, ale jejich nově získané znalosti a dovednosti nebyly školitelem ověřeny, byl by školiteli udělen postih a to například takový, že by se neprovedení ověření negativně projeвило v jeho ročním hodnocení.

#### **4) Informovanost o vzdělávacích kurzech**

Jednou z příčin, proč mnoho zaměstnanců nejeví zájem o vzdělávací kurzy je i to, že pořádně neví o možnostech, které jim personální oddělení nabízí. Zaměstnanci, kteří ke své práci nepoužívají počítač, mají jen dvě možnosti, jak se o kurzech dozvědět – od nadřízeného, nebo z nástěnky.

Jak jsem z rozhovorů vypožadovala, informace o vzdělávacích kurzech na nástěnce sice jsou, ale ne všichni zaměstnanci o nich vědí. Nástěnek je ve firmě hned několik a tu, kterou jsem si mohla podrobněji během pobytu ve firmě prohlédnout, mohu ohodnotit jako velmi přehlednou a barevně slazenou. A možná to je samotným problémem, proč zaměstnanci informacím z nástěnky nevěnují pozornost. Důležité zprávy, především ty vzdělávací, by měly být více barevně odlišený, nebo by pro ně měla být vytvořena oddělená nástěnka, tak aby zaměstnanci informace doslova „praštila do očí“. Pak by se předešlo špatné informovanosti a hlavně by zaměstnanci získali přehled o nabízených rozvojových kurzech, kterých se mohou zúčastnit.

Další možností, jak zlepšit informovanost zaměstnanců nejen o vzdělávacích kurzech, by bylo vytvoření podnikových novin. Nejjednodušším způsobem by byly elektronické

podnikové noviny, ovšem jak jsem již zmínila, ne všichni zaměstnanci mají možnost počítačového spojení, a proto by se musel vymyslet systém, kde by se noviny tiskly, kdo by je vytvářel a co všechno by bylo obsahem podnikových novin. Navrhovala bych vydáváním podnikových novin pověřit asistentku personálního oddělení a zástupce některých vedoucích pozic. Noviny by vycházely ve čtvrtletním intervalu a obsahem by mohly novinky ze světa organizace, organizační změny, cíle, vzdělávací programy apod.

## **5) Kariérní postup**

Co se týká kariérního postupu, tak na to, kolik organizace zajišťuje vzdělávacích kurzů si myslím, že je škoda, nebo možná dokonce chyba, že zaměstnanci nejsou na vyšší pozice vybíráni i na základě absolvování určitých kurzů.

Je sice pravda, že podnik má pro každou pozici jasně stanovený seznam rozvojových kurzů, ze kterého si zaměstnanci můžou vybírat, ale často se některé kurzy prolínají a proto by si zaměstnanci, kteří usilují o povýšení, měli vybírat především ty kurzy, které se od nich budou na vyšší pozici požadovat. Z tohoto důvodu by neměli být zaměstnanci posuzováni jen na základě pracovních výsledků, ale také na základě snahy z jejich strany o rozšiřování znalostí a dovedností, které by na vyšší pozici mohli využít.

Myslím si, že i tento aspekt souvisí se samotnou motivací zaměstnanců, jež jsem popisovala výše. Tímto způsobem by se navíc vyčlenili zaměstnanci, kteří o růst v kariérním žebříčku usilují a zaměstnanci, kteří nemají takové ambice, nebo jsou spokojeni se svým dosavadním místem. I když by firma chtěla povýšit například „stagnujícího“ zaměstnance, nedoporučovala bych jí to, ale zvolila bych raději člověka, který je ochoten na sobě pracovat a o vyšší postavení skutečně stojí. V opačném případě by totiž práce „stagnujícího“ povýšeného zaměstnance mohla vést ke snížení produktivity, ke špatnému vedení svých podřízených, k nezájmu se zlepšovat apod.

## **6) Cizí jazyk**

Jelikož má organizace hlavní sídlo ve Španělsku, byla jsem během rozhovorů opravdu překvapena, že ani jeden z účastníků, krom jedné výjimky, si pořádně neuvědomoval nutnost výuky španělského jazyka. Účastníci rozhovoru mě pouze upozorňovali na to, že španělský jazyk k ničemu nevyužívají a že by se mnohem raději vzdělávali v jazyku anglickém.

Zástupci španělské pobočky jezdí do firmy poměrně často provádět audity, výuku, řešení problémů a mluví jen s lidmi, kteří španělsky umí. Tito zaměstnanci jsou považováni za akceptovatelné komunikační partnery a jejich názor je snadněji přijímán.

Takže to, že si zaměstnanci neuvědomují, že jejich firma má hlavní sídlo ve Španělsku a hlavně to, že je mezinárodní a zakládá pobočky po celém světě a proto se může stát, že při nabídce levnější výroby firma zavede svou pobočku jinde a zruší právě tu českou a tím pádem by zaměstnanci přišli o práci, je opravdu udivující.

Možná by nebylo od věci, minimálně při ročním hodnocení, zaměstnancům připomenout, jak je pro ně důležité umět španělsky a že je to jen plus pro celý podnik, jelikož to usnadňuje komunikaci mezi českou pobočkou a hlavní centrálou.



## 6 ZÁVĚR

Bakalářskou práci na téma Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci je rozdělena to několika kapitol.

Cílem mé bakalářské práce bylo získat potřebné informace pro analýzu vzdělávání ve firmě XY, s.r.o. a následně tyto informace vyhodnotit a pokusit se navrhnout možná zlepšení, která by vedla k zefektivnění systému rozvoje vzdělávání ve firmě. Troufám si tvrdit, že jsem svůj zadaný cíl splnila a s návrhem několika možných řešení v různých oblastech podnikového vzdělávání přišla.

V kapitole nazvané Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsem se snažila především o popis, jak vzdělávání ve firmách obecně funguje, jaké existují metody vzdělávání, jak se má postupovat při jeho plánování apod.

Po této kapitole je část věnovaná charakteristice organizace, ve které jsou informace o vzniku organizace, její historii, předmětu podnikání, o výrobcích, které vyrábí a pro koho je vyrábí a také to, jaké jsou hlavní cíle organizace.

Na tyto dvě předchozí části pak navazuje praktická část a to Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Pro tuto část jsem získala informace hlavně od manažerky lidských zdrojů a také z interní dokumentace firmy. Byl mi popsán systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti, metody, které ke vzdělávání využívají, vzdělávací kurzy, které firma člení na povinné a rozvojové. Také mi byla poskytnuta ukázka návrhu ročního vzdělávacího plánu, zácvikový plán, vstupní manuál apod. Součástí této pasáže bylo i rozhovorové šetření, které jsem provedla s vybranými zaměstnanci za účelem lepšího analyzování vzdělávací situace ve firmě. Musím konstatovat, že provedení těchto rozhovorů mi pomohlo poznat vzdělávací systém podniku i z druhé strany a že získané informace se od těch rozhovorových často lišily, což může být způsobeno špatnou komunikací ve firmě.

Poslední kapitolou praktické části je kapitola Návrhy a doporučení. Tato část je výsledkem mého šetření, pozorování a získávání informací o podnikovém vzdělávání. Jsou zde shrnuty návrhy pro možná zlepšení ve firmě, hlavně co se týče motivace zaměstnanců, kariérního růstu a návrh řešení problému rotace dělníků. Také tato část obsahuje podněty ke zdokonalení informovanosti zaměstnanců o rozvojových kurzech a zdůraznění důležitosti výuky jazyka španělského.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### 1) Knihy

AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání, strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *The theory and practice of training*. 6th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2009, ISBN 978-0-7494-5419-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

STEWART, Greg L. a BROWN, Kenneth G. *Human resource management – linking strategy to practice*. USA: John Wiley & sons, 2011. ISBN-13 9780470530498

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o. p. s., 2013. ISBN 978-80-905247-4-3

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8

### 2) Elektronické zdroje

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. MPSV: *Projekty „Školení je šance“ a „Vzdělávejte se!“*. [online]. [cit. 22.4.2014]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/6565#vyzva>

### 3) Interní dokumenty organizace XY, s.r.o.

## SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
B.U.	Business unit
HR	Human resources
Kč	Korun českých
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
PO	Požární ochrana
ROI	Return on investment, rentabilita investic
THP	Technicko – hospodářský pracovník
VVL	Vedoucí výrobní linky
VZV	Vysokozdvizný vozík

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 09.05.2014

.....

Andrea Pudichová

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha 1</b> Organizační schéma skupiny XY	<b>62</b>
<b>Příloha 2</b> Organizační struktura organizace XY, s.r.o.	<b>63</b>
<b>Příloha 3</b> Organizační struktura organizace XY, s.r.o. – B.U. Cooking	<b>64</b>
<b>Příloha 4</b> Organizační struktura organizace XY, s.r.o. – B.U. Washing	<b>65</b>
<b>Příloha 5</b> Seznam otázek pro polostrukturovaný rozhovor s manažerkou lidských zdrojů a systému kvality	<b>66</b>
<b>Příloha 6</b> Strukturovaný rozhovor s vybranými zaměstnanci	<b>67</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obr. 2.1</b> Cyklus vzdělávání	<b>14</b>
<b>Obr. 2.2</b> Model procesu identifikace potřeb vzdělávání	<b>16</b>
<b>Obr. 2.3</b> Vzdělávací potřeby	<b>19</b>
<b>Obr. 2.4</b> Příspěvek fází systematického vzdělávání k přidané hodnotě rozvoje lidských zdrojů	<b>20</b>
<b>Obr. 2.5</b> Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod	<b>22</b>
<b>Obr. 2.6</b> Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje	<b>29</b>

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 3.1</b> Poměr mužů a žen v organizaci	<b>34</b>
<b>Graf 3.2</b> Poměr zaměstnanců THP vůči dělníkům	<b>35</b>

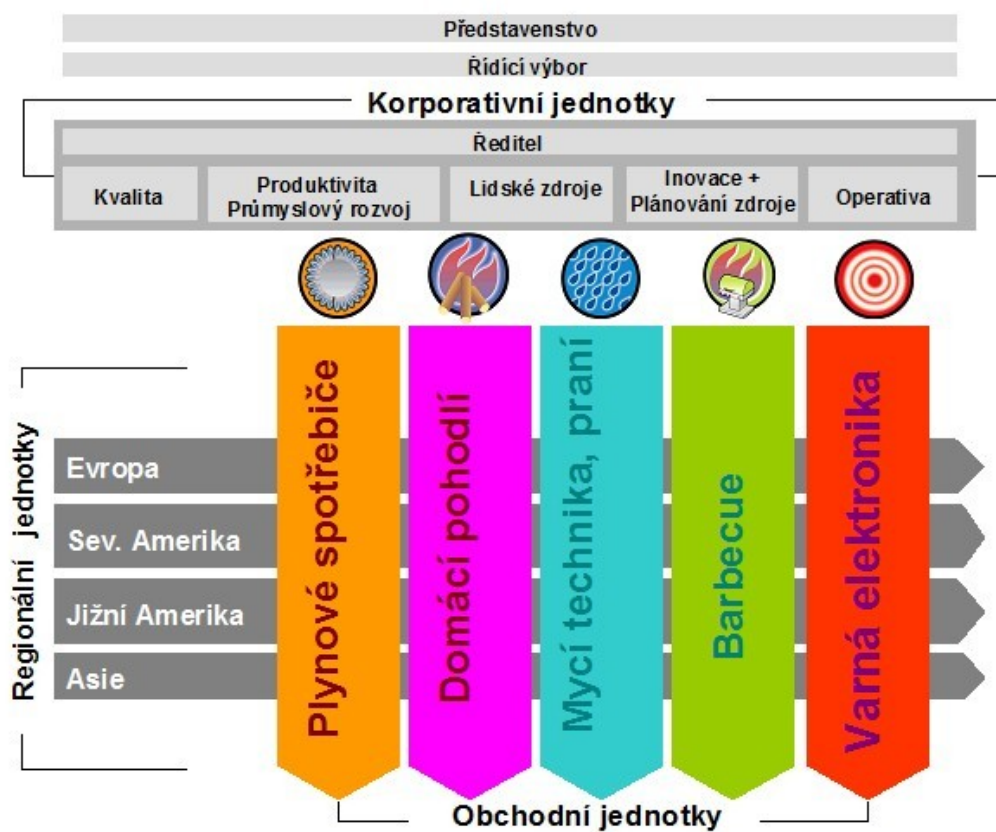
## SEZNAM TABULEK

<b>Tab. 4.1</b> Zjednodušený vzdělávací plán pro rok 2014	<b>41</b>
<b>Tab. 4.2</b> „ <i>Shipment summary</i> “	<b>44</b>

# PŘÍLOHY

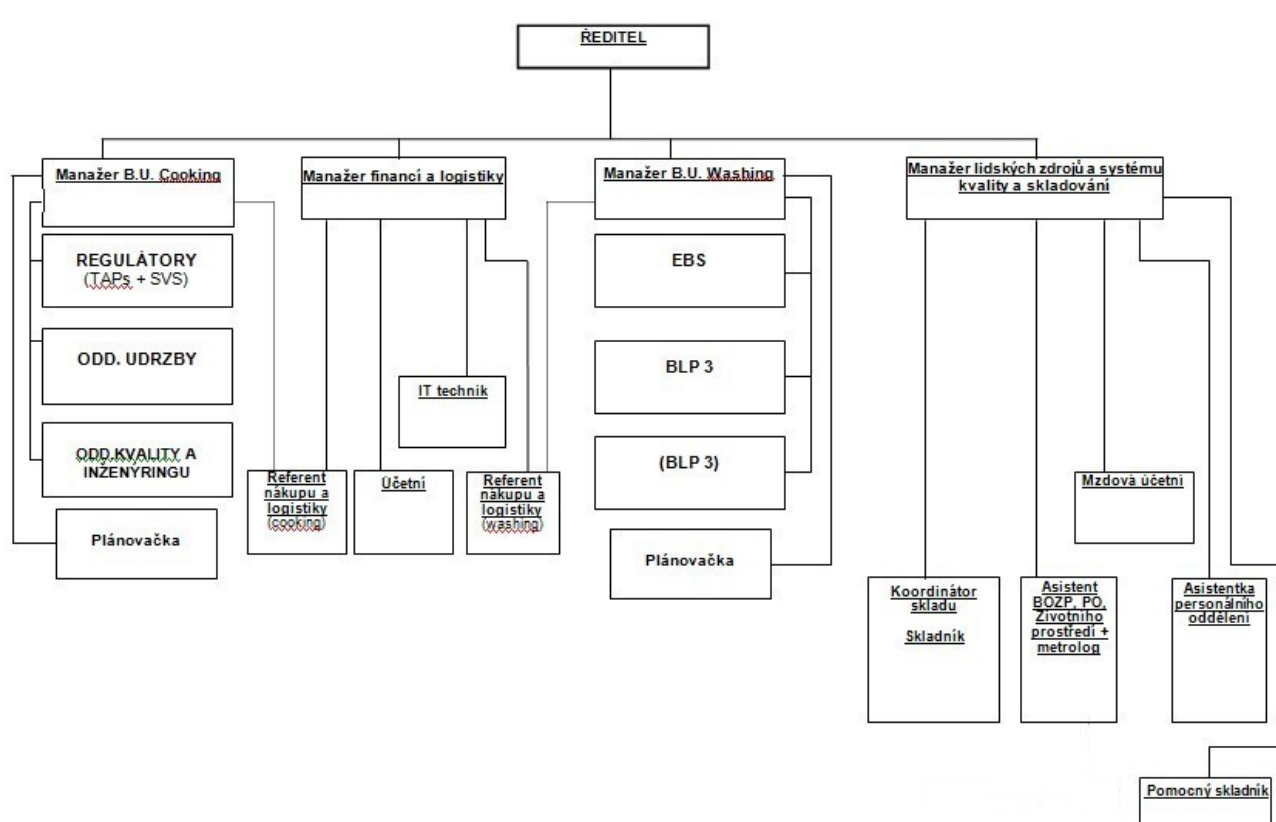
## PŘÍLOHA 1

### Organizační schéma skupiny XY



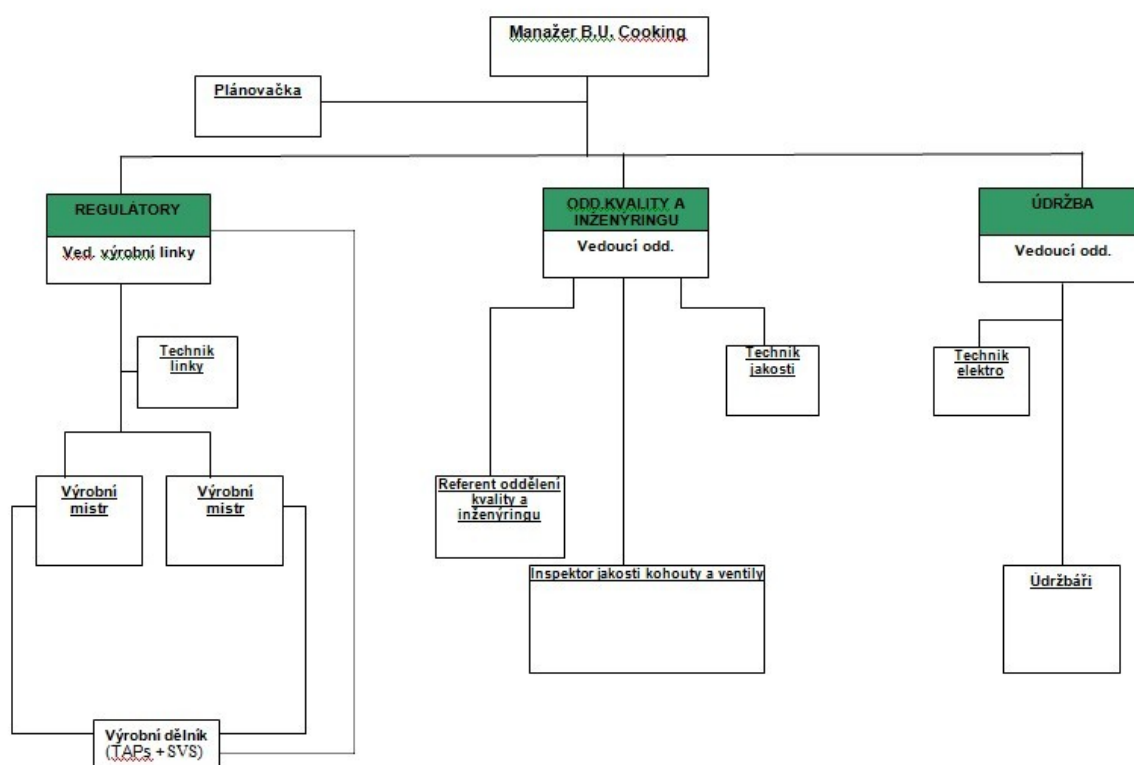
## PŘÍLOHA 2

### Organizační struktura organizace XY, s.r.o.



## PŘÍLOHA 3

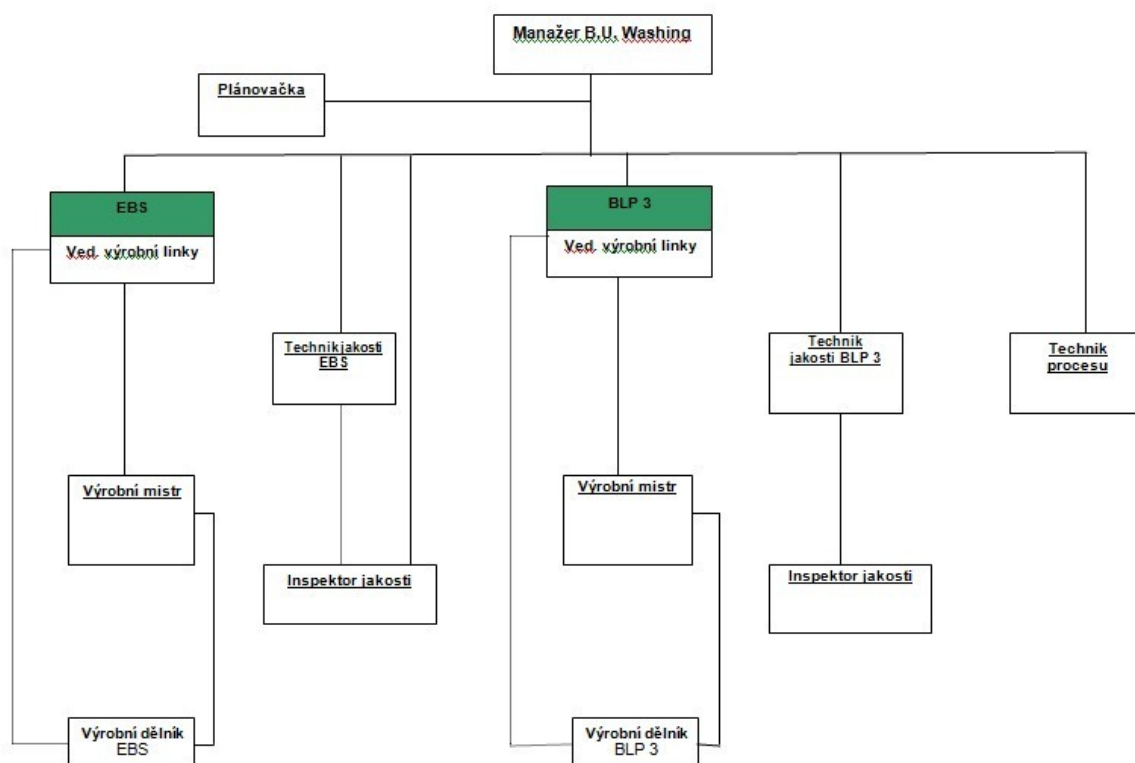
### Organizační struktura organizace XY, s.r.o. – B.U. Cooking





## PŘÍLOHA 4

### Organizační struktura organizace XY, s.r.o. – B.U. Washing



## **PŘÍLOHA 5**

### **Seznam otázek pro polostrukturovaný rozhovor s manažerkou lidských zdrojů a systému kvality**

- 1) Jak ve vaší organizaci probíhá plánování vzdělávání zaměstnanců?
- 2) Jaké vzdělávací kurzy pro rok 2014 jsou naplánovány?
- 3) Jaké jsou v organizaci využívány metody vzdělávání?
- 4) Jakým způsobem probíhá vyhodnocování vzdělávání?

## **PŘÍLOHA 6**

### **Strukturovaný rozhovor s vybranými zaměstnanci**

#### **1) Jak dlouho ve firmě pracujete?**

**Mzdová účetní:** „9 let“

**Referentka logistiky a nákupu:** „3 roky“

**Inspektorka jakosti:** „17 let“

**Plánovačka výroby:** „15 let“

**VVL + technik linky:** „17 let“

**VVL:** „13 let“

**Mistr:** „7 let“

**Vedoucí údržby:** „5 let“

**Obráběč - dělník:** „16 let“

#### **2) Jaký je Váš věk?**

**Mzdová účetní:** „40 let“

**Referentka logistiky a nákupu:** „31 let“

**Inspektorka jakosti:** „38 let“

**Plánovačka výroby:** „45 let“

**VVL + technik linky:** „42 let“

**VVL:** „37 let“

**Mistr:** „35 let „

**Vedoucí údržby:** „33 let“

**Obráběčka:** „36 let“

#### **3) Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání**

**Mzdová účetní:** „středoškolské s maturitou“

**Referentka logistiky a nákupu:** „středoškolské s maturitou“

**Inspektorka jakosti:** „středoškolské s maturitou“

**Plánovačka výroby:** „středoškolské bez maturity“

**VVL + technik linky:** „středoškolské s maturitou“

**VVL:** „středoškolské s maturitou“

**Mistr:** „středoškolské s maturitou“

**Vedoucí údržby:** „středoškolské s maturitou“

**Obráběčka:** „středoškolské s maturitou“

**4) Jaká je Vaše pracovní pozice? Nastoupil/a jste na tuto pozici v den nástupu do práce, nebo jste se postupně vypracoval/a?**

**Mzdová účetní:** „Úplně náhodně. Ještě před mateřskou dovolenou jsem chvíli pracovala jako účetní v jiné firmě. Po mateřské jsem nastoupila tady na montážní linku, na které jsem dělala asi 6 let, a když byl ve firmě vyhlášen konkurz na MZDOVOU ÚČETNÍ, kolegyně mě přemluvily, ať to jdu zkusit a konkurz jsem vyhrála.“

**Referentka logistiky a nákupu:** „Ne, nijak jsem nepovýšila. Do firmy jsem nastoupila před třemi lety a to přímo na pozici REFERENTKA LOGISTIKY A NÁKUPU.“

**Inspektorka jakosti:** „Nastoupila jsem jako dělník a po čase se dostala na pozici Inspektora.“

**Plánovačka výroby:** „Když jsem nastoupila, tak jsem dělala asi 7 let dělníka, potom chvíli operátora a nakonec jsem získala pozici PLÁNOVAČKA VÝROBY.“

**VVL + technik linky:** „Já jsem prošel mnoha pozicemi. Nastupoval jsem jako dělník, potom ze mě byl mistr, pak technik linky, technik kvality, technik vývoje a nakonec VEDOUCÍ VÝROBNÍ LINKY.“

**VVL:** „Nejdřív jsem byl klasický dělník, ale velmi rychle se ze mě stal mistr a potom i plánovač. Po chvíli jsem se dostal na oddělení logistiky, ale tam na mě bylo moc administrativy, takže jsem vlastně nakonec skončil jako VEDOUCÍ VÝROBNÍ LINKY a jsem spokojený.“

**Mistr:** „Nastupoval jsem jako dělník a teď je ze mě MISTR.“

**Vedoucí údržby:** „Do firmy jsem šel jako dělník a postupem času ze mě udělali VEDOUCÍHO ÚDRŽBY.“

**Obráběčka:** „Před tím, než se ze mě stala OBRÁBĚČKA, jsem byla na lince jako montážní dělník.“

**5) Považujete vstupní školení za důležité? Pamatujete si, jak probíhalo?**

**Mzdová účetní:** „Ano, ale za mě ještě probíhalo jinak. Jako dělníka mě zaučoval asi 14 dní Mistr, zbytek mě doučovaly kolegyně a Mistr už mě chodil jen kontrolovat.“

**Referentka logistiky a nákupu:** „Ano, moje vstupní školení proběhlo podle zácvikového plánu, který je ve firmě nastavený a zaučování prováděl můj nadřízený. Ale ověření a kontrola

*tak úplně v pravém smyslu neproběhla. Závčkový list mi podepsal na základě toho, že jsem po nějakém čase dělala méně chyb v systému. To bylo vše.“*

**Inspektorka jakosti:** *„Když jsem před 17 lety nastupovala, tak vstupní školení proběhlo jen formou vysvětlení, co mám a co nemám dělat a zbytek jsem se stejně naučila časem a od kolegů. Ale závčkový plán, co je vytvořený teď mi přijde dost složitý a chaotický a stejně je nakonec podepsán všemi.“*

**Plánovačka výroby:** *„Když jsem nastupovala, tak žádné pořádné vstupní školení nebylo, ale když jsem povýšila, tak jsem dostala závčkový plán a musela jsem vším projít. Ovšem zda jsem tím opravdu prošla, skutečně ověřováno nebylo.“*

**VVL + technik linky:** *„Kdysi žádné školení nebylo. Ale teď ho provádím vlastně sám s novými zaměstnanci. Přijde mi jasné a dobře sestavené, ale termíny splnění jsou celkem nereálné, protože na některé úseky výroby je potřeba více času než jeden měsíc. Ověřování provádím a to jako první formou diskuse, kdy se ptám, zda tomu nový zaměstnanec rozumí, a když mi to odkývá, tak se může vsadit, že nejpozději do týdne nasimuluji přesně stejnou poruchu, kterou prý umí vyřešit. A poté sleduji, zda to zvládne nebo ne a na základě toho přistupuji k dalšímu řešení.“*

**VVL:** *„Úplně první vstupní školení si už nepamatuji, ale jelikož jsem tolikrát změnil pozici, tak jsem prošel pokaždé novým závčkovým plánem. Myslím si, že je důležité, aby člověk tím plánem prošel, horší ovšem je, že to už nikdo skutečně neověřoval.“*

**Mistr:** *„U sebe si ho už nepamatuji, ale za důležité ho považuji. Novým zaměstnancům vždy všechno vysvětluji, snažím se plán přesně dodržovat a po termínech si ověřuji znalosti a to, zda už sami zvládají výrobu.“*

**Vedoucí údržby:** *„Vstupní školení neproběhlo. Jen nějaké rychlé zaučení, které ani nebylo ověřováno.“*

**Obráběč - dělník:** *„Ano, považuji ho za důležité. Prováděl ho pokaždé můj nadřízený a to i když jsem se vrátila po mateřské.“*

## **6) Jak často se zúčastňujete povinných kurzů? Dokážete vyjmenovat, kterých?**

**Mzdová účetní:** *„Asi tak jednou ročně a vzpomenu si jen na BOZP.“*

**Referentka logistiky a nákupu:** *„Jak často přesně nevím. Ale asi tak jednou ročně je BOZP.“*

**Inspektorka jakosti:** *„Tak 2x ročně BOZP.“*

**Plánovačka výroby:** *„Vím jenom o BOZP.“*

**VVL + technik linky:** *„Myslím, že tam mám povinně BOZP a Syndrom HOŘÍ.“*

**VVL:** „Jednou týdně musím povinně na Španělštinu, ale jinak nevím.“

**Mistr:** „Vše co dostanu v seznamu, ale z hlavy nevím.“

**Vedoucí údržby:** „Já mám všechno povinné. BOZP, Manažerské věci, Španělštinu, Odpady atd.“

**Obráběč - dělník:** „Asi jednou ročně jen to BOZP.“

**7) Jak často se zúčastňujete rozvojových kurzů a kterých? Chtěl/a byste je o nějaké další kurzy rozšířit, pokud ano, o jaké?**

**Mzdová účetní:** „Jak často přesně nevím, ale mám tam Právo a Mzdovou politiku. Ale jelikož se každý rok mění legislativa a podmínky mzdového účetnictví, tak bych určitě chtěla nějaké kurzy z této oblasti minimálně jednou ročně.“

**Referentka logistiky a nákupu:** „Přímo na rozvojové bych se musela podívat do tabulky a to i na to, jak často je mám. Ale chodím dobrovolně na španělštinu. Rozšířit by se můj seznam mohl hlavně o kurz Zvládání stresu a Logistika a nákup. Tu logistiku bych potřebovala opravdu hodně, protože teď žádný takový kurz ani povinný ani rozvojový nemám.“

**Inspektorka jakosti:** „Žádných se neúčastním, ani o žádných nevím. Ani nevím, že bych nějakou takovou možnost měla.“

**Plánovačka výroby:** „Měla jsem kdysi Word, Excel, ten považuju za hodně důležitý. Pak ještě Asertivitu a Zvládání stresu. Rozšířit kurzy nepotřebuji.“

**VVL + technik linky:** „Myslím, že tam mám Koučink, Výkresové digitální programy, Zákoník práce, ale jak často, to Vám přesně neřeknu. Kurzy bych nerozšiřoval, jelikož zatím nevidím žádné extra užitečné výstupy. Stačí ty, co mám naplánované.“

**VVL:** „Tento rok to vychází tak, že mám každý měsíc nějaké školení a jelikož je jich tolik, tak si ani nevzpomenu jaké. Rozšířit bych je určitě chtěl o Vedení lidí, to myslím ke své pozici hodně potřebuji, potom Řešení problémů na pracovišti a Týmovou spolupráci.“

**Mistr:** „Mám tam Komunikaci, Týmovou spolupráci a Loajalitu a asi ještě něco. Ty kurzy vychází prakticky na každý měsíc. Rozšíření nabídky kurzů bych rozhodně uvítal, hlavně o nějaké PC kurzy a Písemný projev, protože často píšu dlouhé maily. Anglický jazyk, jelikož Španělštinu považuju za nepodstatnou a potom by byly fajn ještě nějaké kurzy z technických znalostí a to i pro podřízené.“

**Vedoucí údržby:** „I když mám v tabulce nějaké kurzy rozvojové, tak jsou pro mě stejně povinné a myslím si, že jsou hlavně úplně zbytečné a že by tam měly být kurzy spíše z technických znalostí, např. Hydraulika.“

**Obráběč - dělník:** „*Já nemám rozvojové žádné, ale dobrý by byl třeba kurz VZV.*“

**8) Považujete tyto kurzy za důležité k výkonu vaší práce?**

**Mzdová účetní:** „*Ano, považuji je za hodně důležité.*“

**Referentka logistiky a nákupu:** „*Z dosavadních absolvovaných kurzů považuji za důležitou jen Španělštinu.*“

**Inspektorka jakosti:** „*Za důležité kurzy považuji jen ty povinné. Rozvojové nemám a myslím, že ke své pozici ani vůbec nepotřebuji.*“

**Plánovačka výroby:** „*Důležité kurzy jsou pro mě jen Excel a Zvládání stresu, víc bych asi nepotřebovala.*“

**VVL + technik linky:** „*Kurzy mi daly základ, ale že bych je považoval za nezbytné, tak to říct nemůžu.*“

**VVL:** „*Ano, důležité jsou, protože znalosti z nich využívám v praxi a funguji pro mne i jako inspirace při řešení problémů.*“

**Mistr:** „*Kurzy jako důležité považuji a jsem s nimi velmi spokojen. Ještě spokojenější bych všem byl, kdyby se rozšířily o ty, co už jsem jmenoval.*“

**Vedoucí údržby:** „*Jak už jsem řekl, ty kurzy, co mám v nabídce, považuji za nedůležité a hlavně zbytečné.*“

**Obráběč - dělník:** „*Asi důležité jsou.*“

**9) Jste nějakým způsobem motivování ke vzdělávacím kurzům?**

**Mzdová účetní:** „*Od nadřízeného nepociťuji žádnou. Spíš moje samotná potřeba a z toho důvodu jsem začala prvním rokem dálkově studovat VŠB TU Ekf a to obor Ekonomika Podniku.*“

**Referentka logistiky a nákupu:** „*Jako motivaci беру to, že kurzy potřebuju k tomu, abych práci uměla a bavila mě. Ale ocenila bych nějaké finanční bonusy.*“

**Inspektorka jakosti:** „*Nijak motivována nejsem.*“

**Plánovačka výroby:** „*Shora žádnou motivaci nemám, ale kdybych něco nezvládala, tak by mě to asi nutilo. Ale je pravda, že nějaké peněžní ohodnocení bych brala jako dobrou motivaci.*“

**VVL + technik linky:** „*Mojí motivací je to, zda si z kurzu něco odnesu. Před kurzem očekávám nějaký výstup, a když ho po konci kurzu získám, jsem tím motivován. V opačném případě jsem zklamán a považuji to za neadekvátní strávení času.*“

**VVL:** „Pro mě je motivace to, abych se sám rozvíjel a byl zajímavější pro trh práce a taky to, že má pozice má určité nároky a je pro mě snazší je tak splňovat.“

**Mistr:** „Pro mě je motivace sama práce – baví mě a naplňuje a taky to, že když u sebe zjistím nějaké mezery ve vykonávané práci, tak mě to nutí ke zlepšení.“

**Vedoucí údržby:** „Motivaci nemám žádnou. Ocenil bych akorát tak bonusy.“

**Obráběč - dělník:** „Jelikož ke své pozici nepotřebuji nic nového, tak nepotřebuji ani motivaci.“

**10) Kde získáváte informace o vzdělávacích aktivitách? (od nadřízeného, kolegů, z podnikových novin...)**

**Mzdová účetní:** „Informace mám od nadřízených, potom mi chodí nabídky z externích firem a sama si taky nějaké kurzy zjišťuji.“

**Referentka logistiky a nákupu:** „Info mám jen od nadřízených, odjinud ne.“

**Inspektorka jakosti:** „Žádné informace nezískávám, jen o povinných a to od svého nadřízeného.“

**Plánovačka výroby:** „O kurzech se dozvídám jen od personalistky.“

**VVL + technik linky:** „Kurzy jsou vyvěšené na nástěnce a potom taky personalistka posílá info mailem.“

**VVL:** „Informace mám většinou z mailu.“

**Mistr:** „O kurzech se dozvídám hlavně od personalistky prostřednictvím emailu.“

**Vedoucí údržby:** „Info mám buď z emailu nebo nástěnky, ale od nadřízeného nikdy.“

**Obráběč - dělník:** „O kurzech se dozvídám jen z nástěnky nebo od kolegyň.“

**11) Jakým formám (např. intenzivní kurz, řešení samostatných úkolů, samostudium...), a jakým metodám (přednáška, workshop, brainstorming, manažerské hry...) vzdělávání dáváte přednost?**

**Mzdová účetní:** „Mám ráda semináře, kde je více lektorů a potom brainstormingy.“

**Referentka logistiky a nákupu:** „Dávám přednost přednáškám s příklady, ale nesmí po mně chtít aktivní zapojení.“

**Inspektorka jakosti:** „Když už musím na školení, tak ať je to nejlépe kurz, ale hlavně bez testu, jelikož ty mě deprimují a jsem z nich jen vystresovaná. A metody – může to být třeba přednáška.“

**Plánovačka výroby:** „Když je školení formou her, tak mě i baví a z těchto kurzů si většinou něco odnesu.“



**VVL + technik linky:** „Osobně upřednostňuji přednášky s příklady a testy na konci. Ale dělat ze sebe osla při nějakých hrách nesnáším.“

**VVL:** „Jako formy mám rád kurzy a samostudium a jako metody manažerské hry a workshop.“

**Mistr:** „Dávám přednost intenzivnímu kurzu a samostatnému řešení úkolů a co se týče metod, tak brainstorming, který provádíme i práci a potom ještě workshop.“

**Vedoucí údržby:** „Asi workshop a samostudium.“

**Obráběč - dělník:** „Preferuji kurz, nebo seminář, ale nemám ráda, když se mě snaží aktivně zapojit.“

## **12) Je časový harmonogram kurzu sladěn s Vašimi pracovními povinnostmi?**

**Mzdová účetní:** „Ano, kurzy probíhají vždy během pracovní doby.“

**Referentka logistiky a nákupu:** „Školení je sice během směny, ale neudělanou práci pak musím dodělat v přesčasech.“

**Inspektorka jakosti:** „Dělám na směnný provoz, ale školení mám vždy naplánované v rámci směny a práci za mě dodělá záskok nebo kolegyně z druhé směny.“

**Plánovačka výroby:** „Ano, je sladěn.“

**VVL + technik linky:** „Zatím jsem měl všechny kurzy v rámci směny.“

**VVL:** „Školení probíhá během pracovní doby, ale způsobuje mi to problémy s podřízenými, jelikož dochází k horšímu plnění směn a taky ke zhoršené kontrole. Pouze jednou se stalo, že jsme měli víkendový kurz mimo pracovní dobu.“

**Mistr:** „Harmonogram mojí práce je s kurzem sice sladěn, ale práci si pak musím dodělat vždy.“

**Vedoucí údržby:** „Školení je sladěno se směnou. Kdyby ovšem k něčemu školení byla, byl bych je ochoten navštěvovat i ve svém volnu.“

**Obráběč - dělník:** „Kurzy jsou sladěny se směnou. Výjimečně se stane, že by mi zasahoval do mého volného času.“

## **13) Pomohlo Vám absolvování nějakého kurzu v kariérním postupu?**

**Mzdová účetní:** „Přímo ne. Jak jsem říkala už předtím, šlo prakticky o náhodu.“

**Referentka logistiky a nákupu:** „Myslím si, že ani nemám možnost kariérního postupu, ale kdyby tady ta možnost byla a součástí by bylo absolvování nějakého kurzu, tak bych byla ochotna na něj chodit i ve svém volnu.“

**Inspektorka jakosti:** „Sice mojí původní pozicí byla Montáž, ale k povýšení mi pomohly pracovní výsledky.“

**Plánovačka výroby:** „Asi ne.“

**VVL + technik linky:** „Myslím si, že absolvování některých kurzů, ať rozvojových nebo povinných, byla podmínka pro mou pozici.“

**VVL:** „Že by výsledkem absolvování kurzu bylo povýšení... tak to bych přímo netvrdil.“

**Mistr:** „Než jsem se stal Mistrem, tak jsem prakticky žádné kurzy neabsolvoval. To až postupem času. Takže na Vaši otázku říkám NE.“

**Vedoucí údržby:** „Asi ne. Vlastně ani nevím, jestli mám ještě možnost nějakého kariérního postupu.“

**Obráběč - dělník:** „Myslím, že pro povýšení je důležitá asi jen Španělština, ale jelikož ji nemám povinnou a musela bych ji dělat ve svém volnu, tak o to nemám zájem.“

**14) Máte potřebu se sami v něčem zlepšovat – (v rámci vaší práce)? (Pokud ano, v čem?)**

**Mzdová účetní:** „Potřebu mám. Stojím o vyšší vzdělání, proto taky studuji vysokou, taky chci mít více znalostí a hlavně mít větší šanci kariérního postupu.“

**Referentka logistiky a nákupu:** „Ano, mám. Hlavně v jazyku, který potřebuju k práci a taky bych se měla zlepšit v angličtině.“

**Inspektorka jakosti:** „Ne, nemám.“

**Plánovačka výroby:** „Asi ne.“

**VVL + technik linky:** „Potřebu mám, hlavně teda v jazycích.“

**VVL:** „Potřeboval bych absolvovat ty kurzy, které jsem navrhoval na začátku – Vedení lidí, Řešení problému na pracovišti a Týmovou spolupráci.“

**Mistr:** „Jak už jsem říkal u otázky ohledně motivace, pro mě je to sama potřeba se v práci zdokonalovat.“

**Vedoucí údržby:** „Potřebu mám v technických dovednostech.“

**Obráběč - dělník:** „Ne.“

**15) Pociťuje ve firmě nějaké překážky ve vzdělávání? (nedostatek času, špatná komunikace, špatné vztahy na pracovišti, špatná dostupnost do vzdělávacích středisek...)**

**Mzdová účetní:** „Ano, hned několik. Malá nabídka rozvojových kurzů. Navíc mám jen limit 5 dní a uvítala bych rozhodně více dnů. Kvůli tomuto omezení musím pak vybírat jen kurzy s největší prioritou.“

**Referentka logistiky a nákupu:** „Pro mě je překážkou ten tlak nadřízených, abych rychle práci dodělala, přestože ví, že jsem byla na nějakém školení.“

**Inspektorka jakosti:** „Pro mě jsou překážky ve formě testů na konci kurzu. Jsem z nich neuvěřitelně vystresovaná a nedělá mi to dobře.“

**Plánovačka výroby:** „Žádné překážky nepociťuji.“

**VVL + technik linky:** „Překážky nevidím žádné.“

**VVL:** „Za největší překážku považuji nedostatek času.“

**Mistr:** „Za mě teda nedostatek času, protože si práci pak musím těžce dodělávat a za další překážku považuji také malou nabídku kurzů.“

**Vedoucí údržby:** „Několikrát jsem podal návrh na rozvojové kurzy, které by byly pro mě i mé podřízené mnohem užitečnější, jenže to pokaždé bylo zamítnuto. Proto už ani nemám chuť něco navrhnout nebo řešit.“

**Obráběč - dělník:** „Asi ne.“

## **16) Máte nějaké návrhy/připomínky ke vzdělávání ve Vaší firmě?**

**Mzdová účetní:** „Rozhodně mám. Rozvojové kurzy pro mou pozici více rozšířit i do jiných „sekcí“, např. Komunikace, Vedení lidí, aby byly prostě pestřejší a zajímavější. A hlavně zvýšit počet dnů, protože pět je opravdu málo.“

**Referentka logistiky a nákupu:** „Ocenila bych větší nabídku kurzů. A taky mít větší finanční možnosti – ve smyslu, že jsem několikrát podala návrh na kurz, ale z finančních důvodů mi byl zamítnut.“

**Inspektorka jakosti:** „Myslím, že by třeba pomohla nástěnka s možností absolvování kurzů pro mou pozici.“

**Plánovačka výroby:** „Nemám žádné návrhy.“

**VVL + technik linky:** „Přímo nějaké návrhy nebo připomínky nemám. Jen bych vyzdvihl práci personalistky, to jakou vytváří skladbu kurzů a taky to, že dokáže zajistit opravdu dobré lektory.“

**VVL:** „Já můžu jen pochválit to, jak to tady naše personalistka vede a hlavně to, jaký zavedla systém vzdělávání. Jsem s tím opravdu spokojen i přes nedostatek času.“

**Mistr:** „Myslím si, že je dobré, že personalistka s námi chce projednávat kurzy, které by měla zařadit do výběru, ale je náročné ji o tom přesvědčit, jelikož chce opravdu pádné

*důvody, proč je daný kurz třeba. Když je ovšem dostane, tak se snaží ze všech sil je protlačit u vedení. A přímo návrh bych měl jeden, a to podnikové noviny.*“

**Vedoucí údržby:** *„Připomínku mám tu, že máme až příliš často příliš zbytečných školení.“*

**Obráběč - dělník:** *„Nemám návrhy ani připomínky.“*